إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, "**application of the norms of strategic vision and participation in developing the administrative performance in municipalities**" unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing aformal written only with the consent of the academy.

Allah and the good of the witnesses

Student's name: *Issam M. M. Jouda*

اسم الطالب: عصام محمد محمد جودة

Signature:

التوقيع:

Date 5-5-2015

التاريخ: 5- 5 -2015م

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات ا لعليا – غزة
برنامج القيادة والإدارة

دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة

Application of the norms of strategic vision and participation in developing the administrative performance in municipalities

إعداد الباحث

عصام محمد محمد جودة

الرقم الجامعي

120110133

إشراف

الأستاذ الدكتور المهندس/ **زاهر سعدي كحيل**

قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة"

1436هـ - 2015م

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــبة

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **عصام محمد محمد جودة**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة** وموضوعها:

" دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 07 رجب 1436 هـ، الموافق 2015/04/26 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ. د. م. زاهر سعدي كحيل	مشرفاً ورئيساً	.....
د. عبد الكريم مصطفى جودة	مناقشاً خارجياً	.....
د. محمد إبراهيم المدهـــون	مناقشاً داخلياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245
فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر(الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي
فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ"

(الأحقاف آية 15)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

"تَعَلَّمُوا الْعِلْـمَ، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبَهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتَهُ تَسْبِيحٌ، وَالْبَحْثَ عَنْهُ جِهَادٌ، وَتَعلمَهُ لِمَنْ لا يَعْلَمُهُ صَدَقَةٌ، وَبَذْلَهُ لأَهْلِهِ قُرْبَةٌ، لأَنَّهُ مَعَالِـمُ الْحَلالِ وَالْحَرَامِ، وَمَنَارُ سَبِيلِ الْجَنَّةِ، وَالأُنْسُ فِي الْوَحْدَةِ، وَالْمُحَدِّثُ فِي الْخَلْوَةِ، وَالصَّاحِبُ فِي الْغُرْبَةِ، وَالدَّلِيلُ عَلَى السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ، وَالسِّلاحُ عَلَى الأَعْدَاءِ، وَالزَّيْنُ عِنْدَ الأَخِلَّاءِ، وَالْقَرِيبُ عِنْدَ الْغُرَبَاءِ، يَرْفَعُ اللَّهُ بِهِ أَقْوَامًا فَيَجْعَلُهُـمْ فِي الْخَيْرِ قَادَةً، وَهُدَاةً يُهْتَدَى بِهِـمْ وَأَئِمَّةً فِي الْخَيْرِ تُقْتَصُّ آثَارُهُـمْ"

الصحَابي الجَليل مُعَاذ بْن جَبَل رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ

الإهداء

- ✓ إلى من بلغَ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، معلمُ البشريةِ الأول **سيدنا** "**محمد**" **صلى الله عليه وسلم.**
- ✓ إلى الشمعةِ التيِ احترقت لتنيَر حياتي، وأعطتني بلا توقف؛ من علمتني أن السعادة الحقيقية تكمن في إسعاد الآخرين، **(أمي الغالية)** داعياً المولى عز وجل أن ينظَر إليها نظرةَ رضاً لا تشقى بعدها.
- ✓ إلى روح من علمني العطاءَ دونَ انتظار، وأزالَ الأشواك عن دربي ليمهدَ لي الطريقَ، من رحلَ وفي القلب له حنينٌ وشوق: **(أبي الغالي)** – طيب الله ثراه–، داعياً المولى أن يكرمَه بلذةِ النظرِ إلى وجههِ الكريم.
- ✓ إلى روح وَالِدَيَّ اللذَينِ لم ينجباني ولهما عليَّ من الفضل الكثير، من أهدياني أغلى جوهرة لديهما **(عمي أبو صفية وحرمه)** – رحمهما الله– داعياً المولى عز وجل لهماَ بالفردوس الأعلى من الجنة.
- ✓ إلى شريكةِ حياتيِ ورفيقةِ مشواري، من غَرَسَت حُبَها في قلبي زَنبقاً ناعماً أبيضاً، زرعنا معاً وحصدنا معاً وسنبقى – بإذن الله– معاً في الدنيا والآخرة، زوجتي ونصفي الآخر **(أم أحمد)** حفظها الله، التي وقفت بجانبي مشجعةً ومؤازرةً وداعمةً، وما عرفتها يوماً إلا وفيةً صبورةً مجاهدةً معطاءةً وجامعةً لكل خير.
- ✓ إلى روح من علمته كثيراً... لكنَ دمَهَ علمَني أكثَر، ثمرةَ فؤادي ولدي الشهيد **(أحمد)** رحمه الله، داعياً المولى عزَ وجل أن يكونَ آمناً مطمئناً في روضته؛ وأن يكون ممن يقالُ لهم يوم القيامة: "**أبشروا بروحٍ وريحانٍ وربٍ راضٍ غير غضبان**".
- ✓ إلى مَن أُفنِي حياتيِ من أجلهم، وأسعى لأُسعِدَهُم ثمارَ فؤادي، أبنائي **(محمدُ وزوجتهُ إيمان، عمرُ وزوجتهُ آيات، يحيى عياش وخطيبته ياسمين، وعماد)**، وبناتي **(أسماء، سمية، سماح، حنين، نسرين، وريم)**، داعياً لهم ولأسرهم بنعيمٍ ما بعده شقاء، وعمرٍ مديدٍ وعيشٍ رغيد.
- ✓ إلى رفقاءِ دربي، من تشَاركنا معاً حلوَ الحياةِ ومُرَها؛ إخوتي الأعزاء **(أبو محمد، أبو أسامة، وأبو ياسر)**، وأخواتي الحبيبات **(أم سالم، أم أحمد، وأم حسام)** داعياً لهم ولأسرهم بالسعادةِ والسلامةِ.
- ✓ إلى أبنائِي الذين لَم أنجبهم، من زينوا حياتي وحياةَ زوجتي، وكانوا ولا يزالوا نِعمَ الأزواج الصالحينَ لبناتي **(بلال، محمد، ذيب، محمد البطش، ورامي)**، داعياً المولى عز وجل أن تظل أيامهُم كلها سعادةً وسروراً.
- ✓ إلى القلوبِ الرقيقة والنفوس البريئة، رياحينُ حياتي، الأرواحُ التي سكنت روحي، **(أحفادي)** داعياً المولى عزَ وجَل أن أرى منهم العلماء والشهداء وحفظةَ القرآن، وأن أراهم يوماً ما في مقامي هذا.
- ✓ إلى من هُنَّ في مقام أخواتي اللواتي صبرنَ على شظف الحياة **(أم نضال، أم كفاح، وأم محمد)**، داعياً المولى عزَ وجَل لهنَ ولأسَرهنَ بالسكينة والطمأنينة.

إليهم جميعاً تقديراً واحتراماً ووفاءً... أهدي جهدي المتواضع

الباحث

عصام محمد جودة

شكر وتقدير

الحمد لله الأكرم الذي، علم بالقلم، علم الإنسان مالم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول سيدنا "محمد" صلى الله عليه وسلم، من كانت لقياه على الحوض غاية الغاية وبعد،،،

فإنني أحمد الله عز وجل حمداً يليق بمقامه على أن وفقني لإتمام هذا البحث العلمي؛ وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم **(لا يشكر الله تعالى من لا يشكر الناس)**، وقبل أن نمضي، فهذا خير مقام يُعترف فيه لذوي الفضل بفضلهم، فإنني بفيض من الثناء الحسن الجميل، أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكلٍ من:

سعادةِ الأستاذِ الدكتورِ المهندسِ/ زاهر سعدي كحيل حفظه الله

لتفضلِه مشكوراً بالإشرافِ على بحثي، الذي غَمرني بفيضِ علمه، وكثير نصحِه، وجميل صبرهِ وتوجيهاتِه القيمة، وإثرائِه للبحث نحو الدقةِ والشمولِية، داعياً المولى عزَ وجل أن ينفعَ به دينه ووطنهَ

كما وأتقدمُ بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة:

سعادةِ الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون حفظه الله

سعادةِ الدكتور/ م. عبد الكريم مصطفى جودة حفظه الله

لتفضلِهم بقبولِ مناقشةِ الرسالة، فجزاهم الله عني كل خيرٍ ووفقهم لِما يحب ويرضى

والشكرُ موصولٌ لأكاديميةِ الإدارةِ والسياسةِ للدراسات العليا، وجامعة الأقصى

لما يبذلون من جهودٍ مضنيةٍ في دروب العِلم والتميز

والشكرُ كذلك موصولٌ لكل من وقفَ بجانبي، وعلى رأسهم ابنُ أختي الحبيب، الذي هو في مقام ولدي **الأستاذ/ سالم محمد جودة**، لما بذله من جهدٍ كبيرٍ في مساعدتي.

وكذلك المهندس/ أحمد دردونة، والمدكتور/ ماهر غنيم، والأستاذ/ إياد أبو حجير، والأستاذ/ سعدي الدبور، لجهودهم الطيبة التي بذلوها معي.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر **الدكتور/ عاطف رجب القانوع** الذي قامَ بتدقيق الرسالة وإثرائها لغوياً، **والدكتور/ محمود محمد الحرثاني** لتفضله بترجمةِ ملخص الرسالة إلى اللغة الإنجليزية.

وكذلك إخواني أعضاءِ المجلس البلدي وجميع العاملين في البلدية، والسادة محكمي الاستبانة، وزملائي رؤساء البلديات والإخوةِ الموظفين أصحاب المسميات الإشرافية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة لتفضلِهم بتعبئة استبانة البحث، ولكل من كان له فضلٌ علي من قريب أو بعيد.

الباحث

عصام محمد جودة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة: **(بلدية غزة، خان يونس، جباليا النزلة، رفح، ودير البلح)**. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشراقية: **(مستشار، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)**. في تلك البلديات البالغ عددهم **(449)** موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي استُخدِامَ المسحُ الشامل في عملية جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي صممت كأداة رئيسية للدراسة وتكونت الاستبانة من **(39)** فقرة توزعت على ثلاثة محاور، واستُخدِم المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي**(SPSS)** لتحليل الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل والبالغة **(414)** استبانة بنسبة استرداد **(92.2%)**.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أن تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي **(69.98%)**، حيث حصل محور المشاركة على المرتبة الأولى بوزن نسبي **(70.83%)**، ومحور الرؤية الاستراتيجية حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي **(68.47%)**، أما مستوى الأداء الإداري في تلك البلديات فقد بلغ ما نسبته **(68.69%)**. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

إعطاء المواطنين حقهم في المشاركة باختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية، وذلك بإجراء الانتخابات البلدية، والمحافظة على دوريتها، والعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة وعمل لجان الأحياء، كذلك تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها، والافصاح عن التقارير الإدارية والمالية للجمهور، وأن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنوداً خاصة بالمشاركة.

ضرورة تفعيل التخطيط التنموي الاستراتيجي للبلديات بحيث ينسجم مع احتياجات المواطنين والمجتمع من جهة، ومع خطة التنمية الوطنية والإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني من جهة أخرى، على أن يتوفر النهج التشاركي في صياغة تلك الخطط، والمراجعة الدورية لها.

ضرورة إنجاز قانون خاص بموظفي البلديات على غرار قانون الخدمة المدنية والعاملين في الأجهزة الأمنية، وتركيز الاهتمام على موارد البلديات البشرية، واعتماد هيكليات إدارية تراعي طبيعة ومهام ووظائف العمل البلدي، وإعداد وصف وتوصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف، واعتماد آلية واضحة وشفافة لعمليات التوظيف والتسكين في البلديات تراعي المهنية والكفاءة وتكافؤ الفرص والتنافس الحر الشريف، وهندسة العمليات الإدارية، وإعادة النظر في سياسات تقييم الأداء المتبعة حالياً، وتبني استراتيجيات واضحة بالبرامج التدريبية كمدخل أساس في رفع الكفاءة الإدارية للموظفين، وتطبيق نُظم حوافز مادية ومعنوية مجزية للموظفين المبدعين.

Abstract

The study aims at identifying the role of the application of the two standards of participation and the strategic vision، in developing the administrative performance of the great municipalities in the Gaza Strip: Gaza، Khan Younus، Jabalia Annazla، Rafah، and Dair Albalah. The study society consists of all supervisory posts (i.e. consultant، director، deputy director، head of a department، and head of a division). with special focus on a sample of **449** staff members، representing all study society using a Comprehensive survey to collect data using a special designed questionnaire consisted of **39**-itemes divided into three sections. The descriptive analytical approach and the statistical analysis program (SPSS) were used to analyze the valid returned questionnaires totaling **414** by **92.2%** of all of the questionnaires.

The study concludes that the implementation of the two standards of participation and strategic vision obtain a relative weight of **69.98%**، that is the participating group obtained the first place with a relative weight of **70.83%** and the strategic vision group attained the second place with a relative weight of **68.46%**، whereas the level of the administrative performance of these municipalities acquired a percentage of **68.69%.** The results also show that there is a positive correlation between the two standards and the development of the administrative performance of the great municipalities in the Gaza Strip.

The study recommends the importance of promoting citizens' right of participation in the election of their municipality members by conducting the election and assuring its occurrence in regular times as well as passing laws that reinforce and institutionalize the process of participation and the activities of neighborhoods committees, disseminating the culture of participation in all aspects, giving public access to administrative and financial reports and adopting items relating to participation in the municipalities' general budget.
The imperative necessity of activating developmental strategic planning of municipalities so as to be consistent with the society and citizens' needs on the one hand and with the strategic framework of the Ministry of Local Governing and the national development plan on the other, provided the availability of participative approach in formulating these plans and regular reviewing of them. The necessity of finishing off the law of salaries of municipalities which should be on line with the civil service law and the military salary law. Paying more attention to the human element by attracting competent expertise, adopting standard and flexible administrative structures with job description for all posts, adopting Business process Reengineering (BPR), reviewing the evaluation policies that are adhered to at the moment, adopting clear strategies of training programs as a scaffolding for capacity improvement of the employees administrative competence and applying material and moral incentive systems for the employees.

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
آية قرآنية	أ
الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
ملخص الدراسة	ج
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ح
قائمة المحتويات	خ
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ص
مقدمة الدراسة	ض
الفصل الأول **منهجية الدراسة والدراسات السابقة**	
المبحث الأول: منهجية الدراسة	2
أولاً: مقدمة	3
ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
ثالثاً: فرضيات الدراسة	7
رابعاً: أهداف الدراسة	8
خامساً: أهمية الدراسة	9
سادساً: حدود الدراسة	10
سابعاً: مبررات اختيار معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية	11
ثامناً: أهم مصطلحات الدراسة	14
تاسعاً: صعوبات الدراسة	14
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	15
أولاً: الدراسات الفلسطينية	16
ثانياً: الدراسات العربية	24
ثالثاً: الدراسات الأجنبية	30
رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	36
أ- أوجه التشابه	36
ب – أوجه الاختلاف	36
ت- ما يميز الدراسة الحالية	36

البيان	الصفحة
ث- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	37
ج- الفجوة البحثية	38
الفصل الثاني **الإطار النظري للدراسة**	
المبحث الأول: المشـاركـة	41
المطلب الأول: مفاهيم المشاركة وتعريفاتها	42
أولاً: مفهوم المشاركة على المستوى الإداري في المنظمات	42
ثانياً: المشاركة على مستوى المجتمع	48
المطلب الثاني: أهمية المشاركة ومبادئها	50
أولاً: أهمية المشاركة	50
ثانياً: مبادئ المشاركة المجتمعية	51
المطلب الثالث: مرتكزات المشاركة ومتطلباتها	54
أولاً: مرتكزات المشاركة المجتمعية	54
ثانياً: متطلبات المشاركة	55
المطلب الرابع: أساليب المشاركة ومجالاتها ومستوياتها	56
أولاً: أساليب المشاركة	56
ثانياً: مجالات المشاركة	57
ثالثاً: مستويات المشاركة	57
المطلب الخامس: دور المشاركة في العملية التخطيطية والعوامل التي تعيقها	59
أولاً: دور المشاركة في العملية التخطيطية	59
ثانياً: العوامل التي تعيق عملية المشاركة	60
المبحث الثاني: الرؤية الاستراتيجية	61
المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات الرؤية الاستراتيجية	62
أولاً: تعريف الاستراتيجية	62
ثانياً: الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية	66
المطلب الثاني: خصائص الرؤية الاستراتيجية وأبعادها	69
أولاً: خصائص الرؤية الاستراتيجية	69
ثانياً: أبعاد الرؤية الاستراتيجية	71
المطلب الثالث: أهمية وجود الرؤية الاستراتيجية للمنظمات	75

الصفحة	البيان
77	**المبحث الثالث: الأداء الإداري**
78	**المطلب الأول: مفاهيم الأداء الإداري وتعريفاته**
78	أولاً: تعريف الأداء
79	ثانياً: تعريف الأداء الإداري
80	**المطلب الثاني: عناصر الأداء الإداري**
81	أولاً: التخطيط
82	ثانياً: التنظيم
83	ثالثاً: التوجيه
85	رابعاً: الرقابة
87	**المطلب الثالث: أنواع الأداء الإداري ومحدداته وطرق تحسينه**
87	أولاً: أنواع الأداء الإداري
87	ثانياً: محددات الأداء الإداري
91	ثالثاً: طرق تحسين الأداء الإداري
93	**المطلب الرابع: قياس الأداء الإداري**
93	أولاً: تعريف قياس الأداء
93	ثانياً: وسائل وأساليب قياس الأداء
95	ثالثاً: مواصفات مقياس الأداء الجيد
96	رابعاً: نماذج قياس الأداء
98	**المطلب الخامس: العلاقة بين المشاركة والأداء الإداري**
	الفصل الثالث **الحكم المحلي والإدارة المحلية**
102	**المبحث الأول: الحكم المحلي والإدارة المحلية**
103	**المطلب الأول: مفاهيم الحكم المحلي والإدارة المحلية وتعريفاتهما**
103	أولاً: مقدمة
105	ثانياً: تعريف الحكم المحلي والإدارة المحلية
108	ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الحكم المحلي والإدارة المحلية
110	**المطلب الثاني: العلاقة بين الحكم المحلي، والإدارة المحلية والغاية من وجودها**
110	أولاً: العلاقة بين الحكم المحلي والإدارة المحلية
113	ثانياً: غايات وجود الإدارة المحلية وأسبابها وأهدافها

البيان	الصفحة
المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية وعوامل نجاحها	114
أولاً: مقومات الإدارة المحلية	114
ثانياً: عوامل نجاح الإدارة المحلية	115
المطلب الرابع: الحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين	116
أولاً: الإطار القانوني للهيئات المحلية في فلسطين	117
ثانياً: العلاقة بين الهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي في فلسطين	118
المبحث الثاني: البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة	121
المطلب الأول: البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة	122
أولاً: نبذة تاريخية عن البلديات في قطاع غزة	123
ثانياً: البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة	124
المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها البلديات في قطاع غزة	133
الفصل الرابع **الطريقة والإجراءات**	
أولاً: منهجية الدراسة	137
ثانياً: مجتمع الدراسة	138
ثالثاً: عينة الدراسة	139
رابعاً: أداة الدراسة	144
خامساً: صدق وثبات الاستبانة	145
سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	152
الفصل الخامس **الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها**	
أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها	154
الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة	154
الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة	162
الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة	165
الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة	180
الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة	189
ثانياً: ملخص الإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها وأهدافها	191
أ- ملخص الإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها	191

البيان	الصفحة
ب- ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	196
الفصل السادس **النتائج والتوصيات**	
مقدمة	199
أولاً: نتائج الدراسة	199
ثانياً: توصيات الدراسة	204
قائمة المراجع	208
قائمة الملاحق	218
ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين	219
ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية	220

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	المحك المعتمد في الدراسة	8
2	الفجوة البحثية للبحث	38
3	العلاقة بين الأداء الإداري والمشاركة	100
4	أوجه الاختلاف بين الحكم المحلي والإدارة المحلية	109
5	مقارنة بين شكلي الرؤية القديمة، والرؤية الجديدة للحكم المحلي خلال القرن العشرين	112
6	مقارنة بين البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة	124
7	الخدمات التي تقدمها البلديات في قطاع غزة	133
8	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اسم البلدية	138
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اسم البلدية	139
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	140
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	140
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	141

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	142
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	143
15	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية مع الدرجة الكلية للبعد	146
16	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة مع الدرجة الكلية للبعد	147
17	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: الرؤية الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد	148
18	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة	149
19	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد	149
20	معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	151
21	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	151
22	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	154
23	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها	156
24	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها	158
25	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها	160
26	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	162
27	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير البلدية	165
28	اختبار شيفيه في البعد الثاني مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة تعزى لمتغير البلدية	167

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
29	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للمحور الأول: المشاركة تعزى لمتغير البلدية	167
30	اختبار شيفيه في المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير البلدية	168
31	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة: المشاركة والرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير البلدية	168
32	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع	169
33	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية	171
34	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	173
35	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية	175
36	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	178
37	اختبار شيفيه في البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	179
38	اختبار شيفيه في المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	180
39	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير البلدية	181
40	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع	182
41	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية	183
42	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	185
43	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية	186
44	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	187

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
45	معامل الارتباط بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة	189
46	ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة	191
47	ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة	191
48	ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة	192
49	ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة	194
50	ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة	196
51	ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	196

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	معايير الحكم الرشيد	11
2	ملخص لأهمية المشاركة	53
3	مبادئ المشاركة	53
4	مرتكزات المشاركة ومتطلباتها	55
5	أساليب المشاركة ومجالاتها ومستوياتها	58
6	ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم	68
7	عناصر الأداء الإداري	80

مقدمة الدراسة:

يحظى موضوع نشر وتعزيز ثقافة الحكم الرشيد في البلديات الفلسطينية باهتمامٍ كبيرٍ، حيث تشكل البلديات إحدى الأسس المتينة لبناء الدولة الفلسطينية، ومما لا شك فيه فإن ممارسة الحكم الرشيد في البلديات تعد أحد أهم عناصر القوة لديها كمدخل مهم لعملية التنمية المستدامة، حيث يوفر الحكم الرشيد بيئة من المميزات الحسنة، تحقق العدالة والمساواة بين المواطنين، وترتقي بالمجتمع من خلال تفعيل المشاركة الإيجابية، وتحقق التعاون المثمر بين البلديات وجميع مكونات الدولة والمجتمع، كما وتساعد البلديات على ضبط موازناتها بما يحقق الاستثمار الأفضل لمواردها المادية والبشرية.

ولا يمكن أن تتحقق العلاقة الإيجابية بين البلديات من جهة والمواطنين من جهة أخرى إلا في ظل مجالس بلدية صالحة وإدارة رشيدة تمكن المواطنين من المشاركة الفاعلة والاطلاع على جميع المعلومات والبيانات المالية، وتمكنهم كذلك من مراقبة أداء البلديات ومحاسبة ومساءلة القائمين عليها، ولعل المدخل الأول للحوكمة في البلديات يكمن عبر مشاركة واسعة من المواطنين على اختلاف شرائحهم، حيث تبدأ المشاركة بعملية انتخاب ممثلي البلديات ضمن انتخابات حرة ونزيهة ترسخ ثقافة العمل الديمقراطي والتداول السلمي للسلطة، وتعزز فكر المساءلة المجتمعية والمحاسبة لدى الطرفين.

وحيث أن البلديات تعتبر سلطة حكم محلي وركيزة أساسية في النظام الديمقراطي وهي كذلك مؤسسة تنموية وليست مؤسسة خدماتية فقط، فإنه ينبغي لأي بلدية أن تمتلك رؤية استراتيجية واضحة يشارك في صياغتها وإقرارها جميع الأطراف ذوي العلاقة من المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات الرسمية والأهلية، الأمر الذي يُعدُ مؤشراً إيجابياً على أن مدخلات ومخرجات عملية التخطيط التنموي يُمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات العامة للبلدية وتحقيق أهدافها التنموية، كونها منبثقة من تظافر الجهود بين الإدارة العليا للبلدية وموظفيها من جهة، وبين مُختلف شرائح المجتمع من جهةٍ أخرى.

ومما لا شك فيه فإن ممارسة وتطبيق معايير الحكم الرشيد من قبل البلديات سوف تنعكس إيجابياً على خدماتها ومشاريعها التطويرية والتنموية وأداءها الإداري، وعندما نتحدث عن العلاقة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية كمعيارين مهمين من معايير الحكم الرشيد التسعة، وبين الأداء الإداري، فإننا نتحدث عن العلاقة بين مكونين أساسيين يتضمنان قواعد المفهوم الشامل للحوكمة والإدارة الرشيدة، ولعل التمازج والارتباط بين هذين المكونين يؤدي إلى بناء شكلٍ واعٍ من أشكال التطوير والإصلاح الإداري في البلديات.

انطلاقاً مما سبق، ونظراً لأهمية معياري المشاركة والرؤية الإسترتتيجية في البلديات كأحد أهم معايير الحكم الرشيد وعلاقتهما بعملية تطوير الأداء الإداري وتجويد الخدمات المقدمة للمواطنين ومشاريع التطوير والتنمية المستدامة، واعتماداً على تجربة الباحث كرئيس لبلدية جباليا النزلة التي تعتبر إحدى البلديات الكبرى الفلسطينية ومركز محافظة شمال قطاع غزة، واستشعاراً للمسئولية تجاهها وتجاه العمل البلدي والحكم المحلي بشكل عام، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: **(دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة)**، وقد قام الباحث باختيار معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية لما لهما من دور هام في الممارسات اليومية لأعمال البلديات وعلاقتهما مباشرة بتحسين وتطوير الأداء الإداري فيها، علاوةً على دورهما الأساسي في تحسين نظرة المواطنين للبلدية وزيادة رضاهم عن إدارتها وخدماتها، وكذلك ربط العديد من المانحين المنح التي يقدمونها للبلديات بمدى التزامها بالحوكمة وممارستها للإدارة الرشيدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على: **دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، وقياس العلاقة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية من جهة والأداء الإداري من جهةٍ أخرى، والكشف عن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه البلديات فيما يتعلق بتطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية وتطوير الأداء الإداري، ثم تقديم التوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في زيادة وتعزيز فعالية تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية.**

وقد اشتملت الدراسة على مقدمةٍ وستة فصول، إضافة إلى المراجع والملاحق. تَطرق الباحث في الفصل الأول إلى منهجية الدراسة والدراسات السابقة، في مبحثين أولهما: منهجية الدراسة، واحتوى على: (المقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، حدودها، وأهم مصطلحاتها)، وقد تبلورت مشكلة البحث في التعرف على: **(دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة).**

وقد قام الباحث باختيار البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة كونها تعتبر مراكز المحافظات في قطاع غزة وتقدم خدماتها لقرابة **1,343,000** نسمة يمثلون **73%** من سكان قطاع غزة، وتغطي خدماتها مساحة **174,300**كم$_2$ مربع بنسبة **47,7%** من إجمالي مساحة قطاع غزة. وفيما يتعلق بأسئلة الدراسة، فقد قام الباحث بصياغة خمسة تساؤلات بحثية رئيسية سعى من خلالها إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات. أما المبحث الثاني، فقد استعرض الباحث فيه الدراسات السابقة، وجاء في طياته سرداً لأهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة حول موضوع الدراسة والتعقيب عليها من خلال بيان أوجه التشابه والاختلاف بينها، وما يميز الدراسة الحالية عن سابقاتها، وكذلك توضيح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، تليها إعداد مصفوفة الفجوة البحثية.

وجاء الفصل الثاني بعنوان: (الإطار النظري للدراسة)، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول منها يتعلق بمعيار المشاركة، وتضمن في طياته مفاهيم وتعريفات المشاركة، أهميتها، مبادئها، مرتكزاتها ومتطلباتها، واستعرض الباحث فيه أساليب ومجالات المشاركة ومستوياتها، ودورها في العملية التخطيطية والعوامل التي تعيقها، وقام الباحث فيه باستخدام بعض الأشكال التوضيحية. أما المبحث الثاني فإنه يتعلق بمعيار الرؤية الاستراتيجية، وناقش الباحث فيه مفاهيم وتعريفات الرؤية الاستراتيجية، وخصائصها وأبعادها، وكذلك اشتمل في طياته على أهمية وجود الرؤية الاستراتيجية للمنظمات. وتحدث الباحث في المبحث الثالث عن الأداء الإداري: (مفاهيمه، تعريفاته، عناصره، أنواعه، محدداته، طرق تحسينه، ووسائل قياسه)، حيث اعتمد الباحث في دراسته عناصر الأداء الإداري التي تتمثل في: **(التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).**

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للحكم المحلي والإدارة المحلية، وأفرده الباحث في مبحثين، الأول تعلق بالحكم المحلي والإدارة المحلية، استعرض فيه الباحث تعريفات الحكم المحلي والإدارة المحلية، وبيان العلاقة بينهما، كذلك مقومات الإدارة المحلية وعوامل نجاحها، ثم تطرق الباحث للحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين وفق الإطار القانوني للهيئات المحلية في فلسطين. أما المبحث الثاني فقد خصصه الباحث للبلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة، وتحدث فيه عن الخلفية التاريخية لكل بلدية على حدة، ورؤيتها الاستراتيجية، وأهدافها التنموية، مع المقارنة بينها في بعض الخصائص الديموغرافية، وبعض مؤشراتها المالية، ثم ذكر الباحث أهم الخدمات التي تقدمها البلديات.

وبالنسبة إلى الفصل الرابع فقد عرض الباحث فيه الطريقة والإجراءات التي اتبعها في دراسته، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشراقية: **(مستشار، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)** في تلك البلديات البالغ عددهم **(449)** موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبالتالي استُخدِامَ المسحُ الشامل في عملية جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي صممت كأداة رئيسية للدراسة وتكونت الاستبانة من **(39)** فقرة توزعت على ثلاثة محاور، واستُخدِم المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي**(SPSS)** لتحليل الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل والبالغة **(414)** استبانة بنسبة استرداد **(92.2%)**.

ثم قام الباحث بإفراد الفصل الخامس للإجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشتها، وقد شَملَ عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، إضافةً إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة الذي تمثل في: **(ما دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية وعلاقتهما بتطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟)**، الذي انبثقت منه خمسة أسئلة فرعية تم تحليلها ومناقشتها وإبداء الرأي في النتائج المستخلصة.

أما الفصل السادس فقد قام الباحث بتخصيصه لنتائج وتوصيات الدراسة، حيث احتوى على ملخصٍ لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي تساهم في

معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للدراسة، وكانت أهم النتائج كالتالي: إن تطبيق معيار المشاركة في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي **(70.83%)**، فيما حصل معيار الرؤية الاستراتيجية على المرتبة الثانية بوزن نسبي **(68.47%)**. أما مستوى الأداء الإداري في تلك البلديات فقد حصل على نسبة **(68.69%)**. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة.

وقدم الباحث في نهاية دراسته العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إعطاء المواطنين حقهم الكامل في المشاركة الأساسية فيما يتعلق باختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وذلك بإجراء الإنتخابات البلدية بالسرعة الممكنة والمحافظة على دوريتها حسب النظام الخاص بانتخابات الهيئات المحلية الفلسطينية. والعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة في أعمال البلديات، وتفعيل النظام الخاص بلجان الأحياء والإسراع في تشكليها في جميع البلديات وإعطائها الفرصة لممارسة مهامها وصلاحياتها حسب النظام، وضرورة تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية فاعلة، ووضع دليل إجرائي خاص يعزز المشاركة في عمل البلديات بشكل يحقق التوازن ما بين حقوق الموطنين وواجبات البلدية وكذلك ما بين واجبات المواطنين وحقوق البلدية تحقيقاً لمفهوم الإدارة الرشيدة والمواطنة الصالحة، كذلك الإفصاح عن جميع البيانات المالية والقرارات البلدية ونشرها أمام المواطنين عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للبلدية ووسائل التواصل الأخرى وتسهيل عملية الوصول إليها من قبل المواطنين وذوي العلاقة، وإصدار لوائح خاصة وأنظمة محوسبة تنظم عملية استقبال شكاوى المواطنين ومقترحاتهم وتضبط عملية الردود عليها تتسم بالنزاهة والشفافية وسرعة الاستجابة والتغذية الراجعة.

كذلك فقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي التنموي في البلديات وإنشاء وحدات إدارية خاصة به، وضرورة انسجام الرؤى الاستراتيجية التنموية للبلديات مع احتياجات المواطنين والمجتمع المحلي بجميع مكوناته وفئاته العمرية ومراعاة التنوع الاجتماعي (الجندر)

وتطلعاتهم، وكذلك انسجامها مع خطة التنمية الوطنية والإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني، ومتطلبات التحول من السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الدولة الفلسطينية، وتوسيع قاعدة اتخاذ القرارات وصياغتها من خلال النهج التشاركي، والإفصاح عنها ونشرها لتسهيل عملية المتابعة والمراقبة والمساءلة من قبل المواطنين وذوي العلاقة.

وفيما يتعلق بالأداء الإداري فقد أوصت الدراسة بضرورة إنجاز قانون خاص بموظفي الهيئات المحلية على غرار قانون الخدمة المدنية الخاص بموظفي الدولة تُراعى فيه الأوضاع الخاصة للفئات الوظيفية المتدنية حيث يغلب على طبيعة مهام العمل البلدي الأعمال الميدانية التي تتطلب بذل جهد كبير كالذين يعملون في خدمة النفايات الصلبة وخدمات توزيع المياه ومضخات الصرف الصحي وعمال الصيانة الميدانية. وقد أوصى الباحث كذلك بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في البلديات، وهندسة العمليات الإدارية، وتطبيق نُظم حوافز مجزية للموظفين المبدعين، واعتماد هيكليات إدارية فعالة تتناسب مع طبيعة ومهام ووظائف العمل البلدي، واعتماد آلية واضحة وشفافة لعمليات التوظيف والتسكين في البلديات تراعي المهنية والكفاءة وتكافؤ الفرص والتنافس الحر الشريف.

كذلك فقد أوصت الدراسة بأن تعيد البلديات نظرتها بشكل جذري في سياسات تقييم الأداء وتطوير نماذج وآليات عملية التقييم وبرمجتها إلكترونياً بما يضمن النزاهة والشفافية في عملية التقييم وعدم خضوعها لأية تأثيرات بشرية، وأوصت الدراسة كذلك بوجوب الاهتمام بدعم وتبني استراتيجيات واضحة تتعلق بتنمية الموارد البشرية في البلديات كمدخل أساس لرفع الكفاءة الإدارية للموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، وربط المكافئات والحوافز والترقيات بنتائج قياس الأداء، علاوةً على ضرورة تفعيل وحدات الرقابة الإدارية والمالية وضبط الجودة في البلديات للتأكد من أن جميع العمليات تتم وفق معايير الحكم الرشيد وحسب الخطط المرسومة والقوانين والأنظمة.

الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجيــة الدراســة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: مبررات الدراسة

ثامناً: أهم مصطلحات الدراسة

تاسعاً: صعوبات الدراسة

أولاً: مقدمة

تعد البلديات أحد أهم مكونات القطاع الخدمي العام، وهي المزود الرئيس للكثير من الخدمات التي تُقدَّم للمواطنين كونها ملتصقة بالممارسات اليومية للإنسان، حيث إنها تسعى بطواقمها الإدارية والتنفيذية المختلفة وضمن الإمكانيات المتاحة إلى تطوير بيئة المجتمع المحلي، لتوفير حياة كريمة ورفع مستوى المعيشة له من خلال تطوير مختلف النواحي الخدماتية، الاقتصادية، الاجتماعية، وتوفير بيئة آمنة، صحية، نظيفة، وجميلة، وترسيخ القيم الثقافية لبناء وجه حضاري مشرق لمدنها الحديثة، مواكبة بذلك التطور العلمي في كافة المجالات بطرق فاعلة.

تخضع البلديات في فلسطين للمتابعة والإشراف من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، ومن خلال إحساسها الكبير بأهمية وضرورة تطبيق معايير الحكم الرشيد قامت الوزارة بتصميم رؤيتها الاستراتيجية للسنوات الخمس (2014- 2010) لتواكب التحضيرات المتعلقة بالتحول من السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الدولة الفلسطينية، وخلصت عبر العديد من الفعاليات واللقاءات والأيام الدراسية وورش العمل إلى رؤيتها الاستراتيجية التي تمثلت في: "**حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة**"

(الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي،2015-03-10 http://molg.ps/ar/?cat=20)، الأمر الذي اعتُبر في حينه نقطة تحول في إدارة البلديات.

يوجد في قطاع غزة خمس وعشرون بلدية تقدم خدماتها لجميع سكان قطاع غزة، وأهمها تلك البلديات الخمس الكبرى التي تعتبر مراكز محافظات قطاع غزة وهي: **(بلدية غزة، خان يونس، جباليا النزلة، رفح، وبلدية دير البلح)** حيث تقدم خدماتها طبقاً لإحصاءات وزارة الحكم المحلي لما يزيد عن **73%** من سكان قطاع غزة. ومع بداية العام 2010م وفي خِضم الظروف العصيبة التي يعيشها سكان قطاع غزة، خَطتْ معظم البلديات وتحديداً البلديات الكبرى بقوة نحو

التطوير والإصلاح المؤسسي عبر تطبيق حزمة من الإصلاحات الإدارية والمالية بهدف تحسين نمط أدائها متجهة نحو تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، والبدء في إجراءات الحصول على شهادة الجودة (ISO)، والعديد من تلك الخُطى، قاصدة بذلك تحسين خدماتها؛ مستفيدة من البرامج والمنح التي سخرتها بعض المؤسسات المانحة لذلك.

تعد المشاركة المجتمعية أحد المبادئ الأساسية في خدمة المجتمع، كما أنها تمثل إطاراً عاماً للعمل تلتزم به المنظمة، وتقوم المشاركة على فلسفة الخدمة الاجتماعية وإيمانها بأن قدرات الأفراد تسمح لهم بأن يتولوا أمورهم بأنفسهم مهما كانت المشكلات. (خاطر،1999). علاوة على ذلك، فإن المشاركة تعتبر بمثابة كلمة السر لتحقيق بقية معايير الحكم الرشيد؛ ذلك أن أي منظمة تتخذ من المشاركة أساساً لإدارتها فإنها ستجد نفسها مضطرة للعمل بنزاهة وشفافية وعدل، وتقبل بمساءلة أصحاب العلاقة وتحترم الأنظمة والقوانين، وتسعى في كل الظروف لإحداث التوافق، وتحرص على تحقيق الاستجابة والعمل بفاعليه وكفاءة.

تعكس الرؤية الاستراتيجية لمنظمة الأعمال المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة، بحيث تكون شاملة ومتكاملة لجميع أعمالها، ولا تكون ذات تأثير وكفاءة إلا حينما تُطَور من خلال جهود الإدارة العليا، وفرق العمل، وبمشاركة مجتمعية فاعلة تضم جميع أصحاب المصالح والعلاقة، ويعتبر امتلاك البلديات لرؤى واضحة أمراً ذا أهمية بالغة لضمان الاستمرارية في تقديم خدماتها بشكلٍ أفضل. (بن حمدان،2007)

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

أظهرت العديد من الدراسات الاستشارية التي أجريت على البلديات في قطاع غزة مدى معاناتها من تذبذب وضعف في مستويات الأداء منذ وقت طويل، ومما يعزز الشعور بذلك الدراسة الاستشارية السويدية عام 2005م، ودراسة مؤسسة إنقاذ الطفل عام 2009م، ودراسة صندوق

تطوير وإقراض البلديات عام 2012م التي صنف من خلالها البلديات بناءً على مستويات أدائها وكفاءتها، والدراسة التي أعَدتها وزارة الحكم المحلي عام 2013م، وأخيراً دراسة ألـ UNDP في بداية عام 2015م، إضافةً لعدةِ رسائل علميةٍ حديثةٍ. ونتيجة للأوضاع الاجتماعية والإقتصادية الصعبة التي يعيشها سكان قطاع غزة، وعزوف المواطنين عن دفع مستحقات البلدية وظروف الحصار القاهرة فقد تقلصت قدرة البلديات على تقديم خدماتها على أكمل وجه، علاوة على تقليص دورها في تنفيذ مشاريع التنمية المستدامة.

من خلال اطلاع الباحث على دراسات سابقة تناولت بعض معايير الحكم الرشيد في فلسطين، وما أصابها من بعض القصور وخصوصاً ما يتعلق منها بالأداء الإداري، ومن خلال موقع الباحث كرئيس لبلدية جباليا النزلة، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة، وبحكم اطلاعه على نتائج وتقارير الأداء للبلديات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، فقد خَلُصَ إلى ضرورة وأهمية البحث في هذا الموضوع على المستوى العام بما يخدم المجتمع الفلسطيني، وجاءت هذه الدراسة للتعرف على: **(دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة)** من أجل الوقوف على مواطن الضعف في تطبيق هذين المعيارين، ودورهما في الأداء الإداري، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة والمناسبة لمعالجتهما، مما يمكّن البلديات الفلسطينية من تحسين خدماتها وتطوير أدائها.

تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: "**ما دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية وعلاقتهما في تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟**". وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما نسبة تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: **(اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)؟**

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: **(اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)؟**

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟

متغيرات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على معيارين من معايير الحكم الرشيد، وهما: **(المشاركة والرؤية الاستراتيجية).**

(أ) المتغيران المستقلان:

1. المشاركة.
2. الرؤية الاستراتيجية.

(ب) المتغير التابع:

تطوير الأداء الإداري.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يقدر متوسط نسبة تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة بما لا يقل عن **(60%)**.

الفرضية الثانية: يقدر متوسط نسبة الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة بما لا يقل عن **(60%)**.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية **(اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة).**

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة).

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية وبين الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

وقد اختار الباحث نسبة (60%) في الفرضيتين الأولى والثانية استناداً لما يلي:

الاستناد الأول: اعتماداً على دراسة (مطير،2013)، والذي اعتمد في فرضيات دراسته كالتالي: "**يقدر متوسط نسبة تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بما لا يقل عن (60%) في جميع الوزارات**".

وفي فرضية أخرى: "**يقدر متوسط نسبة الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بما لا يقل عن (60%) في جميع الوزارات**".

الاستناد الثاني: بناءً على المحك الذي سيعتمده الباحث في دراسته، والذي يعتبر نسبة **(60%)** درجة متوسطة، وتقوم فكرة المحك وفق التالي: (أبو صالح،2001)

جدول (1)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.00 إلى 1.80	من 36% فأقل	قليلة جداً
من1.81 إلى 2.60	أكثر من 36% – 52%	قليلة
من2.61 إلى 3.40	أكثر من 52%– 68%	متوسطة
من3.41 إلى 4.20	أكثر من 68%– 84%	كبيرة
من4.21 إلى 5.00	أكثر من 84%– 100%	كبيرة جداً

المصدر: (أبو صالح،2001)

وقام الباحث باعتماد المتوسط الحسابي لدرجة التوافر "المتوسطة" والتي يقابلها الوزن النسبي من **(52%– 68%)**، حيث إنّ المتوسط الحسابي لها هو **(60%)**.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
2. معرفة مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
3. قياس العلاقة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

4. الكشف عن المشاكل والمعوقات التي تواجه عمل البلديات في قطاع غزة.

5. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة، وطرق تحسين وتطوير الأداء الإداري فيها.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتعلق بمعيارين مهمين وأساسيين من معايير الحكم الرشيد الذي يحظى باهتمام عالمي وكبير في الأوساط السياسية والاقتصادية، علاوةً على ما تحظى به البلديات في فلسطين من اهتمام كبير كونها المزود الرئيس للخدمات البلدية، وكونها كذلك الإطار المعني وطنياً بإحداث التنمية المستدامة على المستوى المحلي ومن الضرورة بمكان أن تعمل باستمرار على تطوير أداءها بما يضمن تقديم خدمات جيدة للمواطنين وإحداث التنمية المستدامة، **وعليه فإن أهمية الدراسة تتمثل فيما يلي:**

(أ) الأهمية العلمية:

1. يأمل الباحث في أن تمثل دراسته أحد المراجع الرئيسة للمهتمين بموضوع الحكم الرشيد وتطوير البناء المؤسساتي والأداء الإداري في البلديات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها.

2. تعتبر أداة لمساعدة الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أو أية مجالات أخرى.

(ب) الأهمية العملية:

3. يسعى الباحث إلى تقديم صورة حقيقية عن واقع تطبيق معيارين مهمين من معايير الحكم الرشيد، وهما: **(المشاركة، والرؤية الاستراتيجية)** في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة، والإصلاحات الإدارية اللازمة لهذين المعيارين، وما يلزمهما من سياسات وأنظمة، خصوصاً أنهما يشكلان جزءاً

من اهتمام المؤسسات المانحة محلياً ودولياً، ومتلقي الخدمة، وأصحاب العلاقة مع البلدية والجهات الرقابية والتشريعية.

4. كون موضوع الدراسة له أهمية كبيرة في عملية تقييم أداء البلديات من قبل المانحين؛ الأمر الذي سينعكس سلباً أو إيجاباً على حجم التمويل الخاص بالبلديات.

5. تقاطع موضوع الدراسة بشكل تام مع الخطة الوطنية الفلسطينية للتنمية، والرؤية الاستراتيجية لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني (2014- 2010) التي تتمثل في: **(حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة).**

(الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي،http://molg.ps/ar/?cat=20،10-03-2015)

6. حاجة البلديات الفلسطينية الماسة إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد الذي يقودها إلى زيادة فعالية وكفاءة الأداء الإداري فيها والارتقاء بها، ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتنوعة للمواطنين تعكس أثرها عليهم وعلى المجتمع بصورة إيجابية فتزيد من تقدمه ورفاهيته، وتعزز من ثقته بالبلديات وتزيد نسبة رضاهم عن خدماتها وإدارتها.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

(1) الحد الزماني: سنة 2014م.

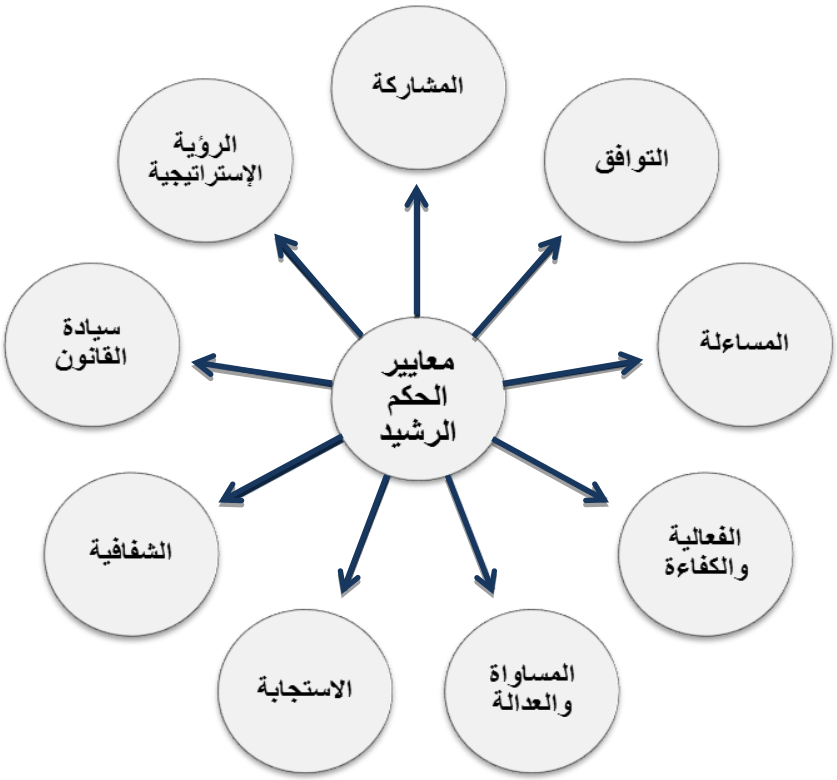
(2) الحد المكاني: البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة؛ المتمثلة في: **(بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، وبلدية دير البلح).**

(3) الحد البشري: أصحاب المسميات الإشرافية في المستويات الإدارية الثلاث: **(العليا، الوسطى، الدنيا)**؛ التي تتمثل في: **(مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).**

(4) الحد الموضوعي: اعتمدت الدراسة على معياري: **(المشاركة والرؤية الاستراتيجية)**، ودورهما في تطوير الأداء الإداري، وهذان المعياران هما من أصل تسعة معايير للحكم الرشيد، وتتمثل المعايير التسعة التي اعتمدها (UNDP,2012) في التالي: **(المشاركة، التوافق، المساءلة، الفعالية والكفاءة، المساواة العدالة، الاستجابة، الشفافية، سيادة القانون، الرؤية الاستراتيجية).**

شكل رقم (1)

معايير الحكم الرشيد



المصدر: (UNDP ،2012)

سابعاً: مبررات اختيار معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية

1. إيماناً بقوله تعالى: {**وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ**} (الشورى،/38)، وقوله أيضاً{**وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ**} (آل عمران/159).
2. قول رسول الله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر وعمر– رضي الله عنهما فيما رواه الإمام أحمد: "**لَوِ اجْتَمَعْتُمَا فِي مَشُورَةٍ مَا خَالَفْتُكُمَا**"

3. الاهتمام العالمي بالحوكمة ودورها في عملية الإصلاح الإداري والمالي وتحسين وجودة الخدمات ويعتبر معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية من المعايير المهمة للحكم الرشيد.
4. كون جميع المجالس البلدية لمجتمع الدراسة تمارس أعمالها بالتعيين وليس بالإنتخابات، وبذلك يكون المجتمع قد حُرِمَ من حق المشاركة في اختيار من يمثله، وهنا تبرز أهمية حقه في المشاركة لتوصيل رغباته وطموحاته وما يسعى إليه.
5. يؤمن الباحث بأن هناك كوادر بشرية يتمتع بها أهل قطاع غزة، وأن استثمار تلك الطاقات يعزز أداء البلديات ويثريها.
6. أشار بعض الباحثين الأميركيين إلى أنه قبل العام 1960م أصبح واضحاً لدى الكثير من المجتمع الأمريكي، وبشكل متزايد أن مصالحهم لم تُعَالج بشكل كافٍ، سواء من قبل خبراء متخصصين، أو المسؤولين المنتخبين، الأمر الذي استوجب ضرورة مشاركة المجتمع في أمور حياتهم اليومية. (Cooper Bryer & Meek, 2006)
7. معظم المنح التي تحصل عليها البلديات الفلسطينية تتم عن طريق صندوق تطوير وإقراض البلديات، والذي اشترط منذ العام 2009م على جميع البلديات الفلسطينية إعداد "خطط تنموية إستراتيجية" لكل بلدية، مشترطاً بذلك وجوب وضرورة المشاركة الفاعلة للمجتمع في وضع الرؤية الاستراتيجية والخطط التنموية، وقام بإصدار العديد من أدلة الإجراءات والسياسات، والكتب الإرشادية، أبرزها: دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية – دليل الإجراءات (2009)، حيث حدد الدور الذي سيمارسه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمدن الفلسطينية وفقاً للتالي: (صندوق تطوير وإقراض البلديات،2009)

أ- القيام بدوره في ترسيخ العمل الديمقراطي من خلال المشاركة الفاعلة في رسم السياسات.

ب- المشاركة في عضوية لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

ت- المشاركة في عضوية لجان العمل المتخصصة.

ث- تزويد فريق التخطيط واللجان المتخصصة بالمعلومات والآراء.

ج- تقديم الدعم والتأييد للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

ح- المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة.

خ- اعتماد الخطة التنموية وإعطائها الصفة الشرعية.

د- المشاركة في تنفيذ بعض المشاريع التي تخرج بها الخطة.

ذ- إبرام شراكات ومذكرات تفاهم مع المجلس المحلي، لإنجاح العمل التنموي في المدينة.

8. تكمن أهمية الرؤية في كونها بوصلة التوجيه لعملية ومخرجات التخطيط الاستراتيجي التنموي. (صندوق تطوير وإقراض البلديات،2009)، واستناداً إلى إستراتيجية وزارة الحكم المحلي لأعوام (2010-2014)، وانطلاقاً من رؤيتها المتمثلة في: "**حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة وبمشاركة مجتمعية فاعلة**"

(الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي،http://molg.ps/ar/?cat=20،2015-03-10)، وعليه فإن الباحث يسعى إلى إبراز دور معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، ودورهما في تطوير الأداء الإداري في البلديات، في الوقت الذي أظهرت نتائج دراسة (الداعور،2008)، حصول معيار الرؤية الاستراتيجية على الترتيب الثامن – أي قبل الأخير من أصل المعايير التسعة للحكم الرشيد، الأمر الذي يعتبره الباحث نتيجة غير مرضية، وبحاجة لتعزيز واهتمام أكثر، في حين أن معيار المشاركة حصل على الترتيب الثاني في تلك الدراسة.

9. خَلُصَ الباحث من خلال قيادته لبلدية جباليا النزلة إلى الأهمية القصوى لمعياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وكذلك إلى وجود ارتباط وثيق بينهما، علاوةً على دورهما الأساسي

والفعال في رفع مستوى الأداء الإداري للبلديات وتطويره فيها، وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين.

ثامناً: أهم مصطلحات الدراسة

قام الباحث باعتماد المصطلحات التالية الواردة في الدراسة وبتصرف لبيان المقصود منها حيثما وردت في هذه الدراسة:

المشاركة: مشاركة كافة فئات المجتمع في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر، أو عبر ممثلين، أو مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن مصالحهم (UNDP,2012).

الرؤية الاستراتيجية: المنظور الواسع والطويل الأمد عن الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية، بالتوازي مع امتلاك إحساس بالاحتياجات لتلك التنمية بالإضافة إلى فهم التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يرتكز عليها ذلك المنظور(UNDP,2012).

الأداء الإداري: مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجه وبأقل وقت وأمثل تكلفة لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل وهيكل تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة (شاهين،2010).

تاسعاً: صعوبات الدراسة

أبرز ما واجه الباحث من صعوبات هو ندرة الدراسات التي تحدثت عن البلديات فيما يتعلق بالمشاركة والرؤية الاستراتيجية، مما دعاه إلى الاستعانة بدراسات مشابه أجريت على الشركات والقطاعات الخاصة، أو تلك التي تحدثت عن الأداء الإداري في المنظمات بشكلٍ عام.

الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

المبحـــث الثانـــي

الدراسات السابقة

أولاً: الـدراســات الفـلسطينية

ثانياً: الـدراســات الـعــربيـة

ثالثاً: الـدراسـات الأجـنـبيــة

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

أ- أوجـــه التشابـــه

ب- أوجـــه الاختلاف

ت- ما يميز الدراسة الحالية

ث- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ج- الفجوة البحثية

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة، الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، والمتمثل في: **(دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة)**، وذلك للاستفادة منها والوقوف على أهم القضايا والعناصر والمتغيرات التي تناولتها، والتعرف على أهدافها وحدودها، والمناهج العلمية والأدوات والإجراءات التي اتبعتها، والتعليق عليها وإجراء المقارنات اللازمة بينها لتحديد الفجوة البحثية من خلال المواضيع التي لم تركز عليها الدراسات السابقة والمواضيع التي تم التركيز عليها في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم مبتدئة بالدراسات الفلسطينية، تليها الدراسات العربية، ثم الدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية

(1) دراسة (مطير،2013): مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المسميات الإشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاث **(العليا، الوسطى، الدنيا)** والتي تتمثل في: **(وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)** في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم **(2848)** موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة **(20%)**، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج.

أهم نتائج الدراسة:

1. يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة **(67.84%)**

2. جاءت معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية مرتبة على النحو التالي:

المرتبة الأولى: "**معيار الاستجابة**" بوزن نسبي **(71.77%)**، ثم معيار "**المساءلة**" بوزن نسبي **(70.41%)**، يليه معيار "**الكفاءة والفعالية**" بوزن نسبي **(68.86%)**، ثم معيار "**التوافق**" بوزن نسبي **(68.73%)**، يليه معيار "**الرؤية الاستراتيجية**" بوزن نسبي **(68.31%)**، ثم معيار "**المساواة والعدالة**" بوزن نسبي **(67.41%)**، يليه معيار "**الشفافية**" بوزن نسبي **(67.41%)**، ثم معيار "**سيادة القانون**" بوزن نسبي **(64.71%)**، وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاء معيار "**المشاركة**" بوزن نسبي **(63.85%)**.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق كافة معايير الحكم الرشيد.
2. تكاثف وتظافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص والتواصل مع المواطنين وتعريف دور المواطن في تفعيل عملية المساءلة وبيان مردود ذلك عليهم.
3. التركيز على البعد الأخلاقي في أداء الموظفين من خلال تعزيز قيمة الرقابة الذاتية على الفرد في جميع الأعمال.
4. العمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي.
5. السعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

(2) دراسة (بحر والعجلة،2011): "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وقد اعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

1. واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.
2. أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد.
3. تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني، دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لتساهم في تحسين أداء المديرين وصولاً إلى الأداء الإبداعي.
2. مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية.

(3) دراسة (ماضي، 2011) "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على" **درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها**" ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم **(388)** موظفاً من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون مواقع إشرافيه في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي**(بلدية غزة، بلدية جباليا النزلة، بلدية دير البلح، بلدية خانيونس، بلدية رفح)**، الذين يحملون أحد المسميات

الوظيفية التالية : **(مدير عام، مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)**، كما قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **(SPSS)**.

أهم نتائج الدراسة:

1. أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.
2. أن هناك اتجاهات إيجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ، وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.
4. أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
2. الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين إدارة لمعرفة وتوسيع عملية التشارك فيها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى عمليات إدارة المعرفة.
3. ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، والاهتمام بتكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.
4. ضرورة تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعالة مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

(4) دراسة (الداعور،2008): "مدى تطبيق الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة، تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية وتصنيفها.

اعتمد الباحث في دراسته على معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المتمثلة في: "المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء، الاستجابة، وكذلك الرؤية الاستراتيجية".

أهم نتائج الدراسة:

1. أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة.
2. يوجد تفاوت في مدى تطبيق هذه المعايير للحوكمة الجيدة، حيث كان ترتيب تطبيق هذه المعايير من الأقوى للأضعف حسب نتائج الدراسة كما يلي: "معيار الاستجابة، معيار التوجه نحو بناء توافق الآراء، معيار المشاركة، معيار المساءلة، معيار تعزيز سلطة القانون، معيار العدالة والمساواة، معيار الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، معيار الرؤية الاستراتيجية، معيار الشفافية".
3. البلديات الواقعة في محافظات شمال الضفة الغربية يوجد بها ضعف في تطبيق معايير الحوكمة الجيدة مقارنة ببلديات محافظات الوسط والجنوب يعود إلى الحصار الشديد الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على مدن الشمال، بالإضافة إلى الاقتحامات المتكررة لتلك المدن والبلدات التي تعوق من إمكانيات البلديات من العمل على تطبيق معايير الحوكمة.

4. بالنسبة لبلديات محافظات جنوب الضفة الغربية، التي كانت أفضل من بلديات محافظات شمال الضفة الغربية في تطبيق معايير الحوكمة الجيدة فإن السبب يعزى إلى حالة الاستقرار النسبي الذي تعيشه المدن والبلدات في جنوب الضفة الغربية.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة وجود هيئة حكومية تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة.
2. العمل على اعتماد معايير خاصة للحوكمة في فلسطين.
3. نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها بين أعضاء المجلس البلدي، لأن ذلك سينعكس بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها البلدية، وكذلك سينعكس بشكل إيجابي على أدائها من خلال كمية ونوعية الخدمات المقدمة إلى الجمهور.
4. العمل على تعزيز مبدأ الشفافية من خلال منشورات البلدية والموقع الالكتروني لها.
5. إشراك الجمهور في قرارات البلديات وفعاليتها.

(5) دراسة (قدومي،2008): " دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي: حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، وكذلك البحث في العلاقة ما بين المشاركة المجتمعية ومستواها في تنمية المجتمع المحلي في مدينة نابلس، ألقت الدراسة الضوء على إحدى وسائل المشاركة المجتمعية، وهي لجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس من حيث، وجودها، دورها، أهميتها، المعوقات، والمشاكل المتعلقة بها.

كذلك سعت هذه الدراسة إلى تزويد المسؤولين والقائمين على برامج تنمية المجتمع المحلي في مدينة نابلس بمعلومات كافية عن هذه اللجان، ولتحقيق هذه الأهداف استخدام الباحث كل من المنهج

الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي، كذلك قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة من أفراد المجتمع المحلي إلى جانب إجراء مقابلات مع أعضاء لجان الأحياء السكنية في محافظة نابلس.

أهم نتائج الدراسة:

1. وجود رغبة وتوجه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة المجتمعية.
2. إدراك عينة الدراسة لأهمية ودور المشاركة في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، وهم على علم بدور لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي.
3. يتفهم السكان طبيعة الأنشطة التي تقوم بها لجان الأحياء السكنية ويشاركون فيها.
4. الدافع الأساسي وراء انضمام أفراد المجتمع إلى لجان الأحياء هو رغبتهم في زيادة خبرتهم الحياتية وتطويرها وتعزيز الانتماء بالإضافة إلى شغل أوقات الفراغ في أعمال مفيدة.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة توسيع نطاق العمل التطوعي لأفراد الحي، وذلك لتعزيز قدرات لجان الأحياء على مواجهة المشكلات ومعالجتها.
2. ضرورة توعية السكان بأهمية العمل التطوعي، وحثهم مع ذويهم على المشاركة الفاعلة في أنشطة لجان الأحياء السكنية.
3. أن تقوم الجهات المعنية بتفقد حاجات المجتمع والتعرف على مطالب أفراده من خلال استفتائهم حول مستوى الخدمات المقدمة لهم.
4. أن يتم إيجاد نظام لعمل لجان الأحياء السكنية، والعمل على تزويد لجان الأحياء من قبل الجهات الرسمية بالمعلومات والإحصاءات المهمة المتعلقة بأحيائهم

(6) دراسة (إسماعيل،2005): "دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل موضوع الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث ركز خلالها على دراسة وقياس واقع العلاقة التي تربط الهيئات المحلية الفلسطينية بالسلطة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي من خلال المفاهيم التي ذكرها الباحث في دراسته، وهي مفاهيم: "اللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية، التنمية، المساءلة والرقابة والمشاركة السياسية". وقد حدد الباحث مجتمع الدراسة والمتمثلة بمجموع الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددها (**474**) هيئة محلية، مصنفة حسب مستويات ثلاث هي (المجالس البلدية، المجالس القروية، لجان المشاريع). وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (**50%**) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار الهيئات المحلية من خلال أسلوب العينة العشوائية. وبلغ عدد العينة العشوائية المستهدفة (**238**) هيئة محلية موزعة حسب المناطق الجغرافية بالضفة.

أهم نتائج الدراسة:

1. إن أوضاع الهيئات المحلية تتباين تبعاً للأحوال المعيشية في مجتمعاتها وقدرة مؤسساتها المدنية على الوصول لمصادر التمويل وصانعي القرار.
2. يرتبط وضع المشاركة بالأوضاع السياسية العامة والاقتصادية، وخصوصاً تفشي ظاهرة الفقر التي تؤدي إلى انشغال غالبية المواطنين في تدبير لقمة العيش.
3. الحدود المتاحة للمشاركة الشعبية في الحكم بشكل عام، والحكم المحلي بشكل خاص ضعيفة بشكل واضح، وهي ظاهرة تسود كافة مستويات العمل المؤسسي الفلسطيني، سواء من حيث غياب الرؤية التنموية الجامعة، وفلسفة الحكم القائمة على إشراك المجتمع في تحمل مسؤوليه.

4. يشكل التمويل أحد أهم التحديات أمام الهيئات المحلية، ويمكن القول بأن دخل الهيئات المحلية من الضرائب والرسوم، وخاصة الجديدة منها والصغيرة لا تتناسب مع حاجاتها الأساسية.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة التركيز على الإنسان كمحور للجهود المبذولة والنظرة التكاملية للعلاقة بين التنمية والصمود الاجتماعي والاقتصادي، سواء كان تحت الاحتلال أو في ظل أجواء المقاومة.
2. مراجعة جريئة ومسؤولة لأداء المؤسسات، حيث أظهرت الانتفاضة الأخيرة ضعف قدرة المؤسسات الفلسطينية على مواجهة الضغوط والحصار الذي يتعرض له الشعب الفلسطيني.
3. أهمية الإصلاحات الإدارية وتحقيق مشاركة فعالة من خلال ذلك خاصة في ضوء التوصيات التي أوصت بها العديد من المؤسسات المحلية والدولية.
4. بناء الثقة بين المواطن والسلطة المركزية، خاصة في ظل ظروف تعطيل الانتخابات المحلية.

ثانياً: الدراسات العربية

(1) دراسة (السديري،2014): "مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية ودورها في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض من وجهة نظر أعضائها"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى نجاح التجربة الانتخابية السعودية، وما مدى إسهامها في تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء المجالس البلدية الحاليين في منطقة الرياض والمحافظات التابعة لها، حيث بلغ عددهم **(730)** عضواً موزعون على **(84)** مجلس بلدي، نصفهم معينون، والنصف الآخر منتخبون، وتكونت العينة من **(641)** عضواً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، وذلك من خلال الاستعانة بما نشر عن الموضوع من أبحاث، أو دراسات، أو كتب.

أهم نتائج الدراسة:

1. أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على مستوى مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية في منطقة الرياض بأنه كان مرتفعاً.
2. أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء الرقابي والإداري للمجالس البلدية في منطقة الرياض أنه كان مرتفعاً.
3. أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من مشاركة الناخبين في الانتخابات البلدية في منطقة الرياض، ومن أهم تلك المعوقات، تأخر تنفيذ مشاريع البلدية التي وعد بها المواطنون في الانتخابات السابقة، وارتفاع سقف التوقعات لدى بعض المواطنين، وضعف مشاركة المواطنين في الإسهام في صياغة خطط البلدية.
4. أن هناك علاقة طردية منخفضة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية وبين تطوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية له دور في تطوير أداء المجالس البلدية.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تحديث أنظمة البلدية والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والسياسية، مما يساهم في زيادة إقبال الناخبين على الانتخابات.
2. ضرورة مشاركة المواطنين في الإسهام في صياغة خطط البلدية.
3. ضرورة توعية المواطنين بأن الانتخابات البلدية جزء من الإصلاح الذي تهدف إليه الدولة.
4. ضرورة توعية الناخبين بمهام المجلس البلدي للحد من رفع سقف التوقعات لديهم.
5. ضرورة توفير الاستقلال المالي والإداري الكامل للمجالس البلدية، ومنحها الصلاحيات المطلوبة لكي تتمكن من أداء مهامها بالشكل المطلوب.

(2) دراسة (الشريف،2013): "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة تحتوي على **(27)** فقرة، وشملت عينة الدراسة جميع الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، والبالغ عددها **(241)** موظفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في ذلك.

أهم نتائج الدراسة:

1. قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
2. وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير مثل: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل وتعقيدها داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.
2. وجوب تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.
3. العمل على توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

(3) دراسة (المناصير، 2013): "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات عن طريق مقارنة إفصاحات شركات الخدمات الواردة في التقارير السنوية مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعتماد استبيان الإفصاح عن مدى تطبيق القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات الصادر عن هيئة الأوراق المالية كمؤشر لقياس تطبيق قواعد حوكمة الشركات، والذي يحتوي على أربع مجموعات من القواعد، وتم قياس أداء الشركات من خلال النسب المالية، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لقطاع الخدمات من الشركات المساهمة العامة والبالغ عددها **(153)** شركة.

أهم نتائج الدراسة:

1. أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة بالمرتبة الثالثة، بينما جاءت مجموعة القواعد المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة بالمرتبة الأخيرة.
2. أن ما نسبته **(85%)** من شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية تطبق قواعد حوكمة الشركات.

أهم توصيات الدراسة:

1. العمل على تطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين لما لها من أثر على العائد على الأصول والعائد للسهم الواحد.

2. ضرورة الالتزام بقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة الترشيحات والمكافآت لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات والمجالس وضمان أن نظم منح مكافآت العاملين في الشركات مبنية على أساس تميز الأداء، وأن ترتيبات المكافآت تدعم الأهداف الاستراتيجية لعمل الشركات.

(4) دراسة (وزارة التخطيط الكويتي،2006): "تفعيل دور ومشاركة المجتمع المدني في عملية التنمية بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة لتفعيل دور المجتمع المدني الكويتي في عملية التنمية، بما يوسِع من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وصنع السياسات العامة، وبما يعزز دور الدولة إقليمياً وعالمياً من خلال التفاعل الإيجابي مع المجتمع المدني الإقليمي والعالمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة، والاستبانة لمناقشة الأطراف المعنية، خاصة مؤسسات وقيادات المجتمع المدني، وقد بلغ عدد القيادات المبحوثة **(65)** فرداً يمثلون مختلف تنظيمات المجتمع المدني الكويتي.

أهم نتائج الدراسة:

1. تشهد خريطة المجتمع المدني الكويتي ظاهرة التنظيمات المدنية التي لا تستند في ممارسة أنشطتها المعلنة إلى مرجعية قانونية.
2. تواجه عملية التنمية بدولة الكويت مجموعة من التحديات الجدية التي تتطلب تظافر كافة الجهود في التعامل معها وحلها، وعلى الأخص من خلال المشاركة الفاعلة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني الكويتي.

3. هناك ضعف في مساهمة المجتمع المدني الكويتي في عملية التنمية بالدولة، وذلك نتيجة مجموعة من التحديات الداخلية المرتبطة بعمل وقدرات المنظمات، وكذلك بعض التحديات الخارجية المرتبطة بضعف الإقبال على العمل التطوعي.

أهم توصيات الدراسة:

1. تطوير بعض التشريعات التي تتصل بصورة مباشرة بعمل المجتمع المدني الكويتي.
2. استحداث بعض التشريعات التي تتصل بشكل غير مباشر بعمل المجتمع المدني الكويتي.
3. إشراك ممثلوا منظمات المجتمع المدني الكويتي في اللجان الفنية لإعداد استراتيجيات وخطط التنمية وبرامج العمل الحكومية في المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، وزارة التخطيط، والجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.
4. العمل على عرض الوثائق التنموية المختلفة على كافة منظمات المجتمع المدني لدراستها وتقييمها قبل إقرارها والمصادقة عليها.
5. إعادة تنظيم وترتيب أولويات تقديم الدعم المالي الحكومي لمنظمات المجتمع المدني وفق سجل الإنجازات السابقة، ومدى مساهمة برامج المنظمات في تحقيق الأهداف التنموية.
6. العمل على توسيع تمثيل ومشاركة منظمات المجتمع المدني ذات العلاقة في أنشطة الدبلوماسية الاقتصادية التي تقوم بها وزارة الخارجية الكويتية في الآونة الأخيرة.

(5) دراسة (آل زاهر،2000): "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية. وقد أولت الدراسة أهمية كبيرة للمداخل والأساليب الرئيسية للتطوير الإداري، وهي: المدخل القانوني، والتنظيمي، والبشري، والبيئي، والتحليلي، والتكنولوجي،

وتحليل دور أجهزة التطوير بالمملكة وتقويم مساهماتها في مجال التطوير، كذلك هدفت لدراسة أوجه التنسيق والعلاقات القائمة بين أجهزة التطوير الإداري.

أهم نتائج الدراسة:

1. هناك تأثير سلبي لزيادة أعباء الجهاز الإداري على جهود التطوير.
2. هناك عدة عوامل سلبية تؤثر على جهود التطوير الإداري، منها:
   أ- النقص وفقدان التنسيق بين الأنشطة المتشابهة.
   ب- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

أهم توصيات الدراسة:

1. وضع خطة وطنية شاملة للتطوير الإداري.
2. تزويد اللجنة العليا للإصلاح الإداري بجهاز وظيفي خاص من الخبراء وأساتذة الجامعات والمعاهد.
3. دراسة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إنشاء وزارة التطوير الإداري.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة **(PLESSIS, 2013): "تنفيذ الخطط الاستراتيجية المتكاملة في الحكم المحلي"**

هدفت الدراسة لمعرفة واقع تطبيق **الخطط الاستراتيجية المتكاملة في الحكم المحلي** في دولة **جنوب أفريقيا**، وتعزيز الخدمات المقدمة إلى المواطنين، وتشجيع التنمية والتطوير في الحكومات المحلية، حيث سلطت الدراسة الضوء بشكلٍ كبيرٍ على الحكم المحلي الذي اعتبرته وكيل الدولة المحلي، كون أن احتكاك المواطن بالحكومات المحلية أكثر من احتكاكه بالحكومة المركزية لذا فإنه يلتمس الاتصال بالحكومة المحلية أولاً.

أهم نتائج الدراسة:

1. هناك إحباط لدى المجتمع المحلي بسبب عدم تنفيذ البلديات وعودها التي تعرضها عليهم.
2. عادةً ما ترفع البلديات من سقف وعودها وخططها التنموية والتطويرية، والتي قد لا تستطيع أن تنفذها.
3. تسيطر على البلديات الأحزاب السياسية، وذلك وفق نظام الانتخابات المعمول به في جنوب أفريقيا، والذي جعل القرارات بالهيئات المحلية غير موضوعية، ومتحيزة لجهةٍ على أخرى.

أهم توصيات الدراسة:

1. على المسؤولين في الحكم المحلي العمل على تحسين الظروف المعيشية لحياة السكان، وأن يعملوا على خلق بيئة مناسبة للمجتمع المحلي حتى يصبحوا شركاء حقيقيين للبلديات.
2. ضرورة إشراك المكاتب الاستشارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، واعتماد الموازنة، وخطط إدارة الأداء، وأي خطط أخرى.
3. ضرورة توفر الموارد المالية والموارد البشرية، إذ لا يمكن لأي منظمة في العالم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدون ذلك.

(2) دراسة (Koetsier, 2013): "البلدية ومعلومات الأداء لبلدية (نيوييجين) الهولندية"

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول عدد من احتياجات المواطنين الممكنة فيما يتعلق بمعلومات الأداء البلدي لمدينة نيوييجين الهولندية، باستخدام عدد من العوامل المعرفية والنشاط السياسي، والمشاركة المجتمعية لسكان المدينة، كما هدفت إلى تعزيز وعي السكان بضرورة الحصول على معلومات الأداء البلدي لتكون جهة رقابة مجتمعية فعالة، اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من سكان المدينة.

أهم نتائج الدراسة:

1. أن **(61%)** من المستطلعة آراؤهم داخل المدينة أظهروا أنهم يرغبون بمعرفة معلومات عن الأداء البلدي، وأن ما نسبته **(12%)** منهم بحاجة ماسة وضرورية للمعلومات المتعلقة بالأداء الإداري للبلدية، فيما أبدى **(26%)** منهم عدم اهتمامهم للمعلومات عن الأداء الإداري للبلدية، فيما أبدى **(1%)** بأنهم غير محتاجين لتلك المعلومات.
2. أن الأشخاص المتعلمين ممن استطلِعت آراؤهم غير مهتمين بدرجة كبيرة بالمعلومات الصادرة عن أداء البلدية بعكس الأشخاص غير المتعلمين والذين أبدوا اهتماماً ملحوظاً بالأمر، وهو ما يعكس الصورة تماماً، فالمفروض هو أن المتعلمين هم من يهتم بالبيانات ومعلومات الأداء الإداري للبلديات.

أهم توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي أفرزتها الدراسة، فقد أوصى الباحث بالقيام بدراسات متعمقة أكثر لدراسة النتائج، والتي وصفتها الدراسة بأنها مثيرة للجدل، وطالب ديوان الرقابة بتبني هذه القضية ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء وجهات النظر التي أبدتها الفئة المستطلعة آراؤها.

(3) دراسة (Ohsugi,2009): "التنظيم الإداري للحكومات المحلية في اليابان"

هدفت الدراسة إلى تقديم شرح تفصيلي بخصوص التنظيم الإداري للحكومات المحلية في اليابان، وإعطاء لمحة عامة على الإصلاحات الأخيرة بناءً على مطالب قوية بضرورة الإصلاح الإداري في الحكومات المحلية، حيث تنقسم الحكومات المحلية في اليابان إلى نوعين، الأول: الحكومات المحلية العامة، والثاني: الحكومات المحلية الخاصة، وهذه الدراسة ركزت على النوع الأول من الحكومات المحلية.

أهم نتائج الدراسة:

1. هناك عدد من الخصائص للتنظيم الإداري للحكومات المحلية العامة، والمتمثلة في وحدة القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها في الحكومات المحلية.
2. أن جميع الدوائر والأقسام الداخلية خاضعة لرؤساء الحكومات المحلية مباشرة " المركزية الإدارية".
3. أن الحكومات المحلية هي مؤسسات ذات طابع تنفيذي.
4. أن الاتجاهات الإصلاحية التي اعتمدتها الحكومات المحلية خلال الفترة الأخيرة أثرت بشكلٍ كبير في الطابع التنظيمي الإداري للحكومات المحلية.
5. ساعدت الإصلاحات الإدارية التي قامت بها الحكومات المحلية في تحسين وتعزيز رفاهية المواطنين، وهو المبدأ المهم الذي بنت عليه الحكومات المحلية فكرة تلك الإصلاحات.

أهم توصيات الدراسة:

1. ينبغي على الحكومات المحلية بذل جهود متواصلة في المجال الإداري التنظيمي بهدف تحسين الخدمات الإدارية.
2. ينبغي أن تتبع الحكومات المحلية في اليابان الأساليب اللامركزية الإدارية في تعاملاتها.

(4) دراسة (Kwon, 2006): "الاستفادة من الخطط الاستراتيجية لدى الحكم المحلي: دراسة حالة مدينة فلوريدا"

هدفت الدراسة الى بيان أهمية الاستفادة من الخطط الاستراتيجية في الحكومات المحلية، دراسة حالة: الحكومات المحلية في ولاية فلوريدا عن العام (2005م)، إضافة إلى التعرف على الاستراتيجيات ذات الأولوية لدى الهيئات المحلية والإدارية بالولاية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أهم نتائج الدراسة:

1. أشارت الدراسة إلى أن بعض الحكومات المحلية في ولاية فلوريدا ليس لديها خطط استراتيجية أو مقياس للأداء الإداري على الرغم من توفر البيئة المناسبة لها.
2. أن نصف الحكومات المحلية في ولاية فلوريدا استخدمت التخطيط الاستراتيجي ومقياس للأداء الإداري معاً في اعتماد الموازنة، والحكومة الالكترونية وغيرها من البرامج الهامة.
3. أن الحكومات المحلية في كثير من الأحيان تواجه معضلات أساسية في صعوبة توفير الخدمات العامة بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية.
4. أن الزيادة في مطالب أصحاب المصالح يتطلب من الحكومة المحلية القيام بعملية التخطيط على المدى القصير، والمدى البعيد، لضمان تقييم ثابت منهم.
5. أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد الحكومات المحلية على الإدارة الفعالة وتقديم خطة واضحة للتعرف على كيفية تسيير الحكومة المحلية وفقاً للأهداف والغايات الموضوعة.
6. المعارضون للتخطيط الاستراتيجي غير موافقين على أن الحكومات المحلية تواجه صعوبات تتعلق بالموارد والدعم السياسي للاستفادة من التخطيط الاستراتيجي.
7. الحكومات المحلية لديها نقص في الموارد المالية والبشرية التي تؤهلها للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، كما أن لديها سياسة وإدارة متكررة ومحبطة تمنع تنفيذ الخطط الاستراتيجية قصيرة وطويلة الأمد.

(5) دراسة بعنوان (NICO STEYTLER, 2005) "مكانة ودور الحكومات المحلية في الدول الاتحادية الفدرالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ومكانة الحكومات المحلية في الدول الفدرالية، وبيان أهمية الحكم المحلي في تلك الدول الإتحادية وخصوصاً فيما يتعلق بالأداء الإداري والخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية لمواطنيها في ظل تنازل الدولة الفدرالية عن المركزية الإدارية، وترسيخ الحكم الذاتي لصالح الحكومات المحلية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مستقبل العلاقة بين الحكومات المحلية والحكومة الفدرالية في الدول الفدرالية التالية (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، الصين، روسيا، بريطانيا، أستراليا، النمسا، ألمانيا، إسبانيا، سويسرا، إيطاليا).

أهم نتائج الدراسة:

1. منحت الحكومات الفدرالية في الدول الفدرالية محل الدراسة صلاحيات موسعه للحكومات المحلية وفق الدستور، بجانب حمايتها بالعديد من الإمتيازات التشريعية والإدارية.
2. ينظم الدستور العلاقة بين الحكومات الفدرالية والحكومات المحلية، كما ينظم صلاحيات ومهام كل حكومة محلية على حدة، لتكمل بعضها البعض بهدف الحفاظ على التنمية المستدامة.
3. تأخذ الحكومات المحلية دوراً دولياً بارزاً وتعطيها الحكومات الفدرالية مساحة كبيرة من الحرية نحو تعزيز علاقتها الخارجية.

أهم توصيات الدراسة:

1. مع اتساع المساحات الجغرافية للدولة الفدرالية فإن الحكومات المحلية تأخذ دوراً هاماً وبارزاً في الحكومات الفدرالية، حيث أن الكثير من الصلاحيات الذاتية تقع على عاتق الحكومات المحلية في خدمة المواطنين.

2. إن تعزيز الحكم الذاتي للحكومات المحلية يأتي في ظل تزايد الضغوط على الحكومة المركزية "الفدرالية" مما دفعها إلى تنازلها عن الكثير من الصلاحيات والمهام لصالح الحكومة المحلية.
3. غالبية الحكومات المحلية في الدول الفدرالية قادرة على الاستدامة المالية الذاتية، وذلك بفضل الرسوم والتعريفات الضريبية التي تفرضها الحكومات المحلية وفق الدستور.
4. منح المزيد من الصلاحيات للحكومات المحلية من قبل الحكومات الفدرالية أدى إلى تحسن الأداء الإداري والخدمات الممنوحة للمواطنين.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

أ- أوجه التشابه:

تتقاطع الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أهمية تناول معايير الحكم الرشيد في الوقت الحاضر وهذا يتقاطع مع اهتمام عالمي بهذا الموضوع.

ب- أوجه الاختلاف:

ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة بشكل عام، وعلى الأداء الإداري-بشكل نسبي- أما الدراسة الحالية فقد ركزت على إبراز معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية.

ت- ما يميز الدراسة الحالية:

1. ركزت الدراسة على معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية كمتغيران مستقلان يؤثران على المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري)، ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها تعتبر من أوائل الدراسات التي تحاول أن تربط المشاركة والرؤية الاستراتيجية بتطوير الأداء الإداري، الأمر الذي يعطي هذه الدراسة جانباً من الأهمية والحداثة.

2. تعتبر من أوائل الدراسات التي طبقت على البلديات في قطاع غزة سواء كانت الدراسات العربية أم الأجنبية.

3. معظم الدراسات السابقة لم تعالج موضوع الرؤية الاستراتيجية في البلديات، كذلك هناك شح في الدراسات التي تناولت موضوع المشاركة والأداء الإداري في البلديات.

4. أغلب الدراسات ركزت على دراسة القطاع الخاص في مفاهيم الحكم الرشيد، وهذا يعتبر مَزيةً للبحث في الكشف عن أهمية التطبيق لبعضٍ من معايير الحكم الرشيد، والتي سيتناول الباحث في دراسته باختيار معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية على واحد من أهم القطاعات ألا وهو قطاع الحكم المحلي.

ث- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. بناء الفكرة وتحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها بشكلٍ واضح.
2. تحديد أهداف الدراسة وأهميتها.
3. تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
4. حصر حدود الدراسة الزمانية والمكانية.
5. اختيار وتحديد أدوات الدراسة المناسبة.
6. جمع المادة العلمية للإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.
7. اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية التي ستتبع، والكيفية التي سيتم من خلالها تحليل البيانات.
8. استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
9. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية بينها.
10. -

ج- الفجوة البحثية:

جدول رقم (2)

الفجوة البحثية للبحث

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أغلب الدراسات السابقة ركزت على معايير الحكم الرشيد بشكل عام، أو اختيار إحدى المعيارين، الشفافية أو المساءلة، والمشاركة بشكل نسبي	لم تركز الدراسات السابقة على معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية	ركزت الدراسة الحالية على معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية
ركزت معظم الدراسات الفلسطينية على الوزارات الفلسطينية بشكل عام أو البلديات الفلسطينية في الضفة الغربية.	لم تركز الدراسات السابقة على بلديات قطاع غزة	ركزت الدراسة الحالية على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة
اكتفت معظم الدراسات السابقة التي استهدفت البلديات بقياس مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد، أو واقع تطبيقه، ولم تربطها ببعض المتغيرات الأخرى	لا يوجد أي دراسة تربط بين معايير الحكم الرشيد بالأداء الإداري في البلديات الفلسطينية	تركز الدراسة الحالية على ربط معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية. بالأداء الإداري في بلديات قطاع غزة

المصدر: من إعداد الباحث، (2015م)

خلاصة المبحث

استعرض الباحث في المبحث السابق العديد من الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية التي تناولت معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في البلديات وقطاع الحكم المحلي والوزارات والمؤسسات الرسمية والأهلية والقطاع الخاص، وأثرها على تحسين الخدمات وتطوير الأداء الإداري فيها، وذلك من خلال الاطلاع عليها والتعرف على موضوعاتها ومجتمعاتها وأدواتها ومناهجها البحثية، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وقام الباحث بإجراء المقارنات اللازمة بين دراسته والدراسات السابقة والتعقيب عليها وتحديد الفجوة البحثية فيما بينها، وتحديد أهم ما يميز دراسته عن الدراسات السابقة، كما وقام الباحث بإبراز أهمية دراسته بالنسبة للبلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة بشكلٍ خاصٍ ولجميع البلديات بشكلٍ عام.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: المشـاركـة

المبحث الثانـي: الرؤية الاستراتيجية

المبحث الثالث: الأداء الاداري

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

المشاركة

المطلب الأول: مفاهيم المشاركة وتعريفاتها

المطلب الثاني: أهمية المشاركة ومبادئها

المطلب الثالث: مرتكزات المشاركة ومتطلباتها

المطلب الرابع: أساليب المشاركة ومجالاتها ومستوياتها

المطلب الخامس: دور المشاركة في العملية التخطيطية والعوامل التي تعيقها

المطلب الأول
مفاهيم المشاركة وتعريفاتها

تعتبر المشاركة إحدى أدوات تفعيل الديمقراطية في المجتمع، وأداة للتغيير يمكن من خلالها الإسهام في بناء مجتمع ديمقراطي حر تسوده العدالة، وتدار فيه الشئون العامة من خلال أفراد المجتمع على أساس احترام الكرامة الإنسانية، والديمقراطية، والعدل الاجتماعي، والمساواة بين جميع المواطنين والتي يتم من خلالها تحريك همم المواطنين وطاقاتهم للإسهام في تقديم خدمةٍ أفضل. كما وتعد مشاركة المواطنين للبلدية أحد أهم عوامل نجاحها وتبنيها لمفهوم الحكم الصالح والإدارة الرشيدة، الأمر الذي سينعكس بدوره على حجم ونوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين، علاوةً على تفاعلهم الإيجابي معها وتحسين نظرتهم إليها باعتبارها مؤسسة خدماتية وتنموية لا مؤسسة جابية فقط.

يعد انتشار نسبة عالية من درجات الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي بين صفوف أفراد وهيئات المجتمع عاملاً ذا أهمية ليس فيما يتعلق بحجم المشاركة فقط، بل وفي نوعية المشاركة واتجاهها، فكلما ارتفعت نسبة الوعي وامتدت المشاركة إلى مفردات ومجالات أكثر كانت المشاركة أكبر وأكثر فاعليه، فالمشاركة المجتمعية هي: "العملية التي يلعب الفرد من خلالها دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة، وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف، وهذا يعني مسؤولية الأفراد والجماعات في المساهمة في تنمية مجتمعاتهم، وبالمقابل مسؤولية المجتمع في إشباع احتياجات أفراده". (قرارية،2004)

أولاً: مفهوم المشاركة على المستوى الإداري في المنظمات

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة، التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل

المشكلات واتخاذ القرارات. فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح. (Wilkinson & Dundon, 2010)

وتعد مشاركة العاملين في صنع القرارات، وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز، كالحوافز الجماعية في فرق العمل، وحق شراء الأسهم، أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير. (Kaarsemaker, 2010)

ويشار إلى أن "**الإدارة الجماعية**" تتعلق بمشاركة جميع العاملين، حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة، ومعاً يقومون بتوليد وتقييم البدائل، بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي. فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله، كما يكون مستعداً بإخلاص لقبول وتنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة (ديسلر،2003).

في سياق العمل البلدي يمكن تعريف التشاور على أنه: "**عملية تواصل ذات اتجاهيين بين الهيئة المحلية والمجتمع تعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين، وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ الهيئة قراراً بشأن تلك القضية أو وضع السياسات أو تحديد اتجاه لأخذ القرار**". (صندوق تطوير وإقراض البلديات،2009)

ويرى الباحث أن أحد أهم مقومات نجاح البلدية يكمن في ممارسة عملية المشاركة مع المواطنين بجميع مستوياتها خاصةً في ظل الظروف التي تمر بها البلديات وانعكاسات الحصار والحروب المتتالية التي يتعرض لها قطاع غزة وتأثيراتها المباشرة على خدمات البلديات ومشاريعها التنموية وفي ظل تزايد الطلب على خدمات البلديات ومشاريعها التنموية والاحتياجات المستمرة للمواطنين خاصة في ظل الزيادة المستمرة لكلفة تقديم الخدمات وشح المصادر المالية للبلديات وتقلص إمكانياتها.

شروط المشاركة الفعالة:

لتكون عملية التشاور منتجة وذات مصداقية بالنسبة للمواطنين يجب أن يتوفر فيها ما يلي:

(صندوق تطوير وإقراض البلديات،2009)

أ- الصدق عند إعلان الهدف الحقيقي من التشاور.

ب- التواصل مع المجتمع في كافة الأماكن لسماع آرائه وليس انتظار المجتمع للقدوم إلى الهيئة المحلية أو الاكتفاء بمن يمكنهم الوصول وإبداء الرأي.

ت- تعطي الفرصة لمن لا صوت لهم في العادة بتقديم مساهماتهم وسماع آرائهم (الفئات المهمشة) .

ث- سماع كافة الآراء حتى التي تتعارض مع صناع القرار في الهيئة.

ج- توفير قاعدة مشتركة يتفق عليها الجميع، وإلا أصبحت العملية نزاعاً فقط.

ح- اشراك كافة شرائح المجتمع وتشجيع أفراده على المشاركة.

خ- إزالة العوائق التي تعترض طريق المشاركة.

د- استخدام معلومات تم التأكد من صحتها أو التأكد منها قبل أخذ القرار.

ذ- تراعي ظروف وخصوصيات كل شريحة أو جماعة عند اختيار الوسائل والأوقات ومواضيع النقاش.

ر- تتبع أساليب جيدة ومقبولة فهناك الكثير من الأدوات التي يمكن استخدامها والتي تعتمد على الاحتكاك المباشر والتفاعل وجهاً لوجه مع المواطنين.

ز- تقييم مواطن القوة والضعف في الآراء والمقترحات المطروحة من المجتمع.

مستويات المشاركة المجتمعية:

من خلال دراسة أعدتها وزارة الحكم المحلي بعنوان "**واقع المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية،2013**" صنفت مستويات المشاركة المجتمعية في أربعة مستويات، هي: (وزارة الحكم المحلي،2013)

(1) **الافصاح:** ويتم ذلك على غرار إصدار نشرات، إتاحة الاطلاع على المخططات الهيكلية، دليل خدمات المشتركين، نشرات حول الوضع المالي للبلديات، بيانات تعلق في المساجد.

(2) **التشاور:** على غرار تشكيل لجان أحياء، عقد اجتماعات تشاورية، عقد لقاءات جماهيرية، صندوق الشكاوى والمقترحات، وسياسة الباب المفتوح.

(3) **المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات:** على غرار مشاركة ممثلي المجتمع المحلي في تحضير الخطط التنموية الاستراتيجية للبلدات والمدن، أو مشاركتهم في تحديد الاحتياجات ودرجة أولوياتها، أو على غرار مشاركة فئات محددة كفئة الشباب، الشخصيات المثقفة، الشخصيات الاعتبارية، وذلك حين الحاجة مثلاً لتوفير قطعة أرض لإنشاء مدارس أو مرافق عامة مثلاً.

(4) **المساهمة في الجهد والمال:** على غرار تنفيذ أعمال تطوعية أو تبرعات مادية وعينية، وهذه المواقف تبرز جلياً في ظل الأزمات المالية التي تمر بها البلديات خاصة أوقات الطوارئ مثل المنخفضات الجوية، والعدوان الإسرائيلي المتكرر على قطاع غزة، إذ تقف البلديات شبه عاجزة عن توفير الكميات الكبيرة من المحروقات لتشغيل آبار المياه ومضخات الصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار خاصةً في ظل تفاقم أزمة الكهرباء في مثل تلك الظروف.

فوائد مشاركة العاملين:

هناك العديد من الفوائد المنبثقة عن مشاركة العاملين منها (كما ورد في دراسة (مطير،2014)):

أ. أن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار، يكونون أكثر مسئولية عن تلك القرارات وتنفيذها. حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات (Dessler, 2002).

ب. تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر، وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة (Dessler, 2002).

ج. تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين: يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي، الناتجة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية. بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيهم من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات، وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاعة (العياشي، 1997).

د. تخلق المشاركة نوعاً من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Pendleton, 2001).

ويرى الباحث بأن هناك فوائد كثيرة لعملية مشاركة العاملين في البلديات في اتخاذ القرارات، وتصميم الاستراتيجيات، وحل المشاكل التي تعترض عملها، حيث تعزز مشاركة العاملين من ولاءهم للبلديات، وتشعرهم بأهميتهم واحترامهم، وحاجة البلديات إليهم، وبأن آراؤهم مهمة ومحل احترام وتقدير، كذلك فإن ثقتهم سوف تتعزز وتزداد في إدارة البلدية الأمر الذي سينعكس إيجابياً على رضاهم، ويدفعهم للعمل بكفاءة وفاعلية ويُعظم من إنتاجيتهم.

معيقات مشاركة العاملين في الإدارة:

هناك عوائق عدة تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها (منصور،1999):

(كما ورد في دراسة (مطير،2014))

أ- **التقاليد التنظيمية:** تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة في المنظمة، وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل، أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات، أو عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم.

ب- **قيم المدير:** إذا كان المدير استبدادياً فلن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.

ت- **الخبرة والمعرفة والتخصص المهني:** تحول دون مشاركة العاملين في أمور لا يفهمونها.

ث- **ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة:** إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة، قد يجعلهم يعارضونها، أو يقفون منها موقفاً سلبياً، وبالتالي يلزم إعداد وتوعية العاملين بسبل إدارة المنظمة.

إضافة للمعيقات التي ذُكرت أعلاه، يرى الباحث أن هناك معيقات أخرى قد تحِدُ من مشاركة العاملين في البلديات بقطاع غزة، كونها غالباً ما تعملُ في ظروف الأزمات، لما تتعرضُ لأحداثٍ طارئة تتطلب قرارات سريعة، الأمر الذي يتعذر على إدارة البلديات بأخذ آراء العاملين، ومن أبرز تلك الظروف التي تحِدُ من ذلك مثل: الحروب المتكررة على قطاع غزة، أزمات جدولة الكهرباء، اهتراء معظم آليات ومعدات البلديات، وكذلك هناك بعض المنح الطارئة التي يتطلب تنفيذها خلال وقت محصور، كل هذا وغيره يجبر إدارة البلدية بأخذ قرارات سريعة يتطلب إقرارها ضمن إطارات ضيقة مثل أعضاء المجلس البلدي وكبار المدراء

ثانياً: المشاركة على مستوى المجتمع

تعددت المصطلحات الدالة على مفهوم مصطلح المشاركة المجتمعية، فمعظم الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع لا تفرق بين التشابه في المصطلحات الدالة على ذلك مثل الشراكة المجتمعية، المشاركة الشعبية، المشاركة الأهلية، العمل الأهلي، الجهود الذاتية (الطاهر،2007)

وفي مفهومها الشامل تعني: "**العملية التي يلعب الفرد من خلالها دوراً في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق إنجاز هذه الأهداف**" (سالم،1999)، حيث تعتبر أهم معلم من معالم وجود الديمقراطية في المجتمع.

أما المشاركة بمفهومها التنموي فإنا تعني: "**مساهمة قطاع عريض من السكان وخصوصاً الجماعات الأقل حظاً في اختيار وإعداد وتنفيذ ومتابعة سياسات وبرامج ومشاريع التنمية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التنمية، وخصوصاً ما يتعلق منها بتحسين مستويات معيشة السكان أو المجموعات المستهدفة**" (الصقور،1986)

ويشير مصطلح المشاركة المجتمعية، وفقاً لمفهوم الأمم المتحدة، وما يتبعها من منظمات إلى: "**التعاون التلقائي بين الناس، والتنافس فيما بينهم للعمل، وللإسهام النشط في اختيار وتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية التي تهدف لتنفيذ أهداف المجتمع**" (Bauch،2001)

بينما تعرفها (القفاص،2003) بأنها: "**الجهود التي يقوم بها الأفراد بجميع فئاتهم ومؤسسات المجتمع المدني في مجال التخطيط، واتخاذ القرار، والتنفيذ، والتقييم للعناصر، ويتحقق من هذه المشاركة استيفاء احتياجات المشاركين من ناحية، وتحقيق الصالح العام من ناحية أخرى**".

وترى بعض الدراسات (معهد التخطيط القومي،2003) أن هناك فرقاً بين مصطلحي المشاركة والشراكة يتمثل في أن المشاركة تقوم على تقديم الإسهامات طواعية من قبل الأفراد، فهي غير ملزمة لهم بأي واجبات أو حقوق ومن ثم فلا توجد مسئولية، في حين أن الشراكة تقوم على الإسهامات التطوعية أيضا لكنها تحدد بشروط تلزم الطرفين بواجبات وحقوق معينة، ومن ثم فإن هناك مسئولية مشتركة، ووفقاً لذلك فإن هذه المسئولية يجب أن تكون متبادلة وملزمة لكل الأطراف بصياغة وتنفيذ مجموعة من الأهداف.

ويضيف (معهد التخطيط القومي،2003) بعض الاختلافات بين مفهومي المشاركة والشراكة، حيث إنها تأخذ بعداً جغرافياً بدرجة كبيرة، حيث يرى أن المشاركة تنبع من وجدان المجتمع القومي، سبيلها نبض المجتمع المحلي أفراداً وجماعات، قراراتها حرة غير مقيدة، بدون ضغوط على الاختيارات، محورها أيديولوجية المجتمع العالمي والعولمة.

ويرى (الجوهري،2001) المشاركة المجتمعية في أنها: "الدور الذي يلعبه الأفراد في العمليات الحكومية من حيث التمثيل، والاستشارات، والاشتراك في عمليات التنمية"، وتوجد المشاركة كنوع من التطوع في كل دول العالم، إلا أنها أكثر تطوراً في الدول التي بها درجة كبيرة من الوعي والعمل في الخدمة المدنية.

ويرى الباحث أن الهدف الأساسي لعملية مشاركة المجتمع هو تصميم وصياغة الأهداف المنشودة للنهوض والارتقاء بالمجتمع خدماتياً وتنموياً، ثم العمل على تنفيذها كل فيما يخصه تحت إشراف ومراقبة ومحاسبة ومساءلة المجتمع، ويجب أن تقوم المشاركة ضمن خطة تكامل الأدوار بين البلديات من جهة والمجتمع من جهة أخرى وأن تتمتع بالجدية شكلاً ومضموناً لتحقيق العقد المجتمعي القائم على قاعدة الحقوق والواجبات والمواطنة الصالحة والمبادرة الإيجابية، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحمل الطرفين لمسؤولياتهم.

المطلب الثاني

أهمية المشاركة ومبادئها

أولاً: أهمية المشاركة

يمثل غياب المشاركة أو حتى ضعفها سبباً من أسباب تخلف قطاعات الإنتاج أو الخدمات وتراجعها، فهي تلعب دوراً مهماً وفعالاً في عملية التخطيط لمختلف النواحي وشتى المجالات من أجل التنمية لمفرداتها المختلفة وبأقسامها، فالمشاركة تسهم إسهاماً كبيراً في دفع عجلة التنمية والتطور لأي مجتمع أو مؤسسة وتعمل دائماً وباستمرار من أجل التغيير نحو ما هو أفضل. (قرارية،2004)

وتكمن أهمية المشاركة في ضرورة مساهمة الناس في صنع التغييرات الهامة التي تجري بمجتمعاتهم، والسيطرة عليها، والذي يتم عن طريق تكوين التنظيمات التي تعمل على تحقيق أهدافهم المشتركة، وليس من المستحيل أن يتم التغيير بدون الرجوع إلى المجتمع. إلا أن مشاركة السكان في إحداث التغيير تصبح ذات أهميه بالنظر إلى بعض الاعتبارات الهامة منها: (الشيخلي،2001)

1. بدون مساهمة السكان ومشاركتهم لا يصبح هناك معنى للديمقراطية.
2. غياب المساهمة يؤدي إلى الانعزال والسلبية والمشاكل.
3. أن مساهمة الإنسان في توجيه حياته تؤدي إلى نمو إحساسه بكيانه الشخصي.
4. تصبح التغيرات التي يقوم بها المواطنون أنفسهم، أو يشتركون فيها ذات أهمية كما أنها تدوم أطول من التغييرات المفروضة عليهم.
5. تؤدي إلى فهم متكامل، وإمكانية كبيرة في التعامل مع المشكلات، ذلك أن السكان هم أصحاب المصلحة الحقيقية، وهم الذين يشعرون بحقيقة المشاكل التي تواجه حياتهم.

ويضيف (أبو حجير،2014)

6. تعزز من ممارسة المحاسبة والمساءلة مما يعتبر ضرورياً لمحاربة الفساد.
7. تعمل على إعادة صياغة العلاقة بين مختلف الأطراف (الحكومة، المؤسسات، أفراد المجتمع) بشكل إيجابي.
8. تسهم في تحديد حقيقي للاحتياجات وتوفر قاعدة معلومات هامة لمتخذي القرارات.
9. تساهم في خفض التكاليف اللازمة للتطوير، وإعداد خطة تقابل احتياجات الجمهور.

ويرى الباحث بأن أهمية المشاركة بالنسبة للبلديات الفلسطينية بشكل عام وعلى وجه الخصوص للبلديات في قطاع غزة كبيرة لا غنى للبلديات عنها خاصة في ظل الأزمات المتلاحقة التي يتعرض لها قطاع غزة وانعكاس هذه الأزمات على خدمات ومشاريع البلديات وقدرتها على الاستمرار في تأدية واجباتها ووظائفها تجاه المواطنين والمجتمع، الأمر الذي يستوجب أن تكون البلديات في حالة تواصل دائم مع المواطنين لشرح وتفسير أوضاعها والظروف التي تحول دون قيامها بواجباتها على أكمل وجه تجاه الخدمات ومشاريع التنمية المستدامة، علاوةً على تغير الأولويات بالنسبة للبلديات بحسب طبيعة المرحلة التي تمر بها والظروف التي تتعرض لها.

ثانياً: مبادئ المشاركة المجتمعية

تقوم المشاركة المجتمعية على ثلاث مبادئ رئيسة لضمان نجاحها، وهذه المبادئ هي: (غنيم،2001)

1- لا تقتصر المشاركة المجتمعية على البعد الأفقي، أي أنها لا تنحصر بين أناس من طبيعة واحدة، وإنما تشمل أيضاً البعد الرأسي، أي بين السكان والهيئات والمؤسسات والمنظمات في المستويات الإدارية المختلفة.

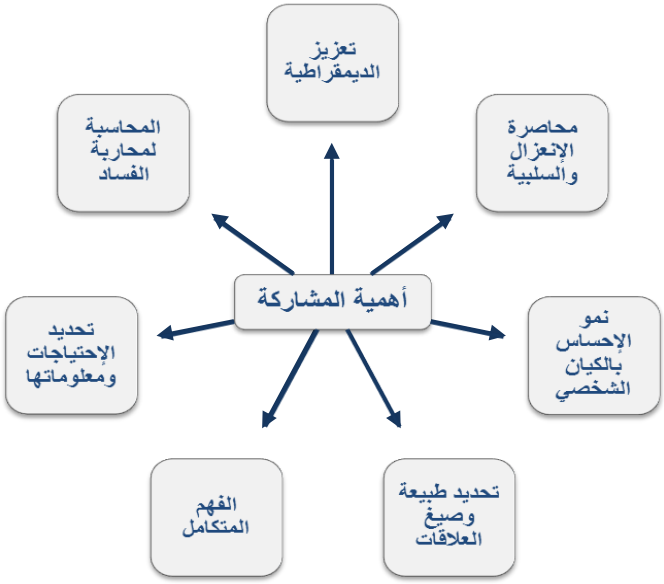
2- اتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات التنموية في عملية المشاركة المجتمعية يجب أن لا تزاوله فقط صفوة بمفردها، ولكن لا بد من اشتراك الهيئات والمؤسسات الشعبية المختلفة في ذلك؛ حتى لا يتم توجيه التنمية في طريق يخدم مصالح هذه الفئات دون غيرها.

3- يجب أن تعكس عمليات التخطيط والتنمية حاجات ورغبات السكان المحليين، والمجموعة المستهدفة، بمعنى أن تكون هذه العمليات واقعية وأهلية، ولا يجب تطبيق نماذج تنموية مستوردة، إلا بعد تطويعها بما يلائم الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة.

ويرى الباحث بأن من أهم المبادئ التي ينبغي أن تبنى عليها عملية المشاركة الثقة المتبادلة بين البلديات والمواطنين، وصدق النوايا من كلا الطرفين، فعندما تنظر البلدية إلى المواطنين بأنهم المالكون الحقيقيون للسلطة في البلدية وأن البلدية بإدارتها العليا والعاملين فيها موظفون لدى المجتمع ومؤتمنون على مقدراته وموارده، وعندما يرى المواطنون مصالحهم لا تتحقق إلا عبر البلدية، وأن ما يقومون بدفعه للبلدية من مستحقات نظير الخدمات التي تقدمها إليهم تعود عليهم بالنفع وتنعكس على المجتمع تطويراً وتنميةً، وأن البلدية ليست مؤسسة جباية، وإنما هي كل تفاصيل حياتهم اليومية، وهذا سيدفع بهم نحو تكامل الأدوار المبني على الثقة والمصداقية.

شكل رقم (2)

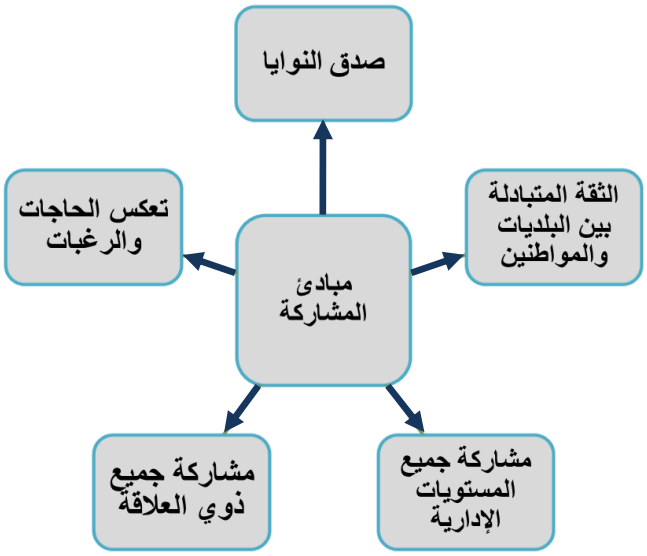
ملخص لأهمية المشاركة



المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، (2015)

شكل رقم (3)

مبادئ المشاركة



المطلب الثالث

مرتكزات المشاركة ومتطلباتها

أولاً: مرتكزات المشاركة المجتمعية

ترتكز المشاركة المجتمعية على مجموعة من الأساسيات أهمها: (Abott, 1996) وبتصرف

(1) **العقلانية:** من الضروري جداً أن يكون العمل الناجح معلناً من الناحية النظرية ودقيقاً من الناحية الأكاديمية ومميزاً بتركيبة ولحمة منطقية ومتماسكة، وهناك الكثير من الأسباب التي تؤدي لتنفيذ الأعمال بشكل غير ملائم، يعود بعضها لسوء الفهم لغايات المشاركة والحكمة من ورائها، وهو السبب الذي يقود للفوضى وليس لمقاصد مفهوم المشاركة المجتمعية نفسها، وفي الواقع فإن أي مكان فيه نظام تطبيقي يعمل مع الناس بكفاءة وفاعلية، فذلك يدل على وجود مساهمة مجتمعية

(2) **المحتوى والمضمون:** إن تحليل المساهمة المجتمعية يتطلب القدرة على وضع العملية ضمن إطار أوسع بطريقة متماسكة ومنطقية، فعملية التطوير تصبح متكاملة بشكلٍ كبير مع البيئة المادية لذلك فالأخيرة تعتبر عاملاً مهماً، ولها تأثير كبير على عملية المساهمة المجتمعية لذلك في التفريق ما بين البنية والمحيط فالأولى تقتصر على البنية المادية أما مفهوم المحيط فإنه يستخدم لوصف حاله أشمل.

(3) **التنفيذ العملي:** إن المساهمة المجتمعية مسئولة عن إيجاد إستراتيجية التنفيذ العملية، فكل عمل في المساهمة المجتمعية يجب أن يخاطب هذا الجانب من المساهمة، وقد نتج عن هذا مجموعه من المفاهيم المحددة أولها تطوير مجتمعي، ومن ثم تفويض سياسي والآن مفهوم إدارة مجتمع. غير أن ليس بمقدرة أحد التعامل مع المعوقات الأساسية التي تنشأ من النظرية والتطبيق، والسبب يعود إلى أنه لا شيئ من هذه المفاهيم كامل لنفسه لأنها لم ترتبط بالمحيط الأوسع.

(4) **القابلية للتطبيق:** من الضروري أن يكون أي نموذج قابلاً للتطبيق، من أجل ذلك اقترح أسلوبان من البدائل، الأول: المبدأ القائل أنه إذا وصف نموذج العمل برمته فإن ذلك يساعد على شرح وتوحيد المفاهيم القائمة في المساهمة المجتمعية، والثاني: يتطلع إلى حاله دراسات موثقة بشكل جيد يحتوي مساهمة مجتمعية كعنصر أساسي.

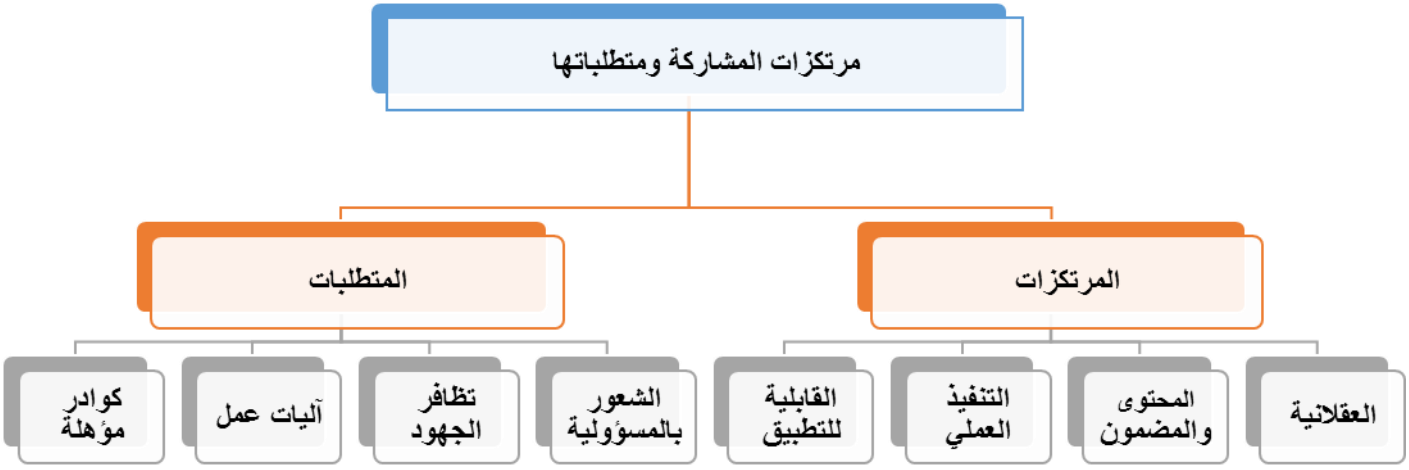
ثانياً: متطلبات المشاركة

تتمثل متطلبات المشاركة في نقاط عديدة أهمها (خاطر، 1984)

1. دعم وتنمية الإحساس بالمسؤولية وتشجيع القيادات على تحمل المسؤولية.
2. توظيف الجهود الحكومية والأهلية بفاعليه لمقابلة الاحتياجات المجتمعية.
3. تنمية آليات العمل المناسبة لتحقيق مشاركة المواطنين من خلال الأجهزة الحكومية والأهلية.
4. توفير كادر من العاملين المدربين، وذوي المهارات للمشاركة في عمليات تنمية المجتمع.

شكل رقم (4)

مرتكزات المشاركة ومتطلباتها



المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، (2015)

المطلب الرابع

أساليب المشاركة ومجالاتها ومستوياتها

أولاً: أساليب المشاركة

تختلف أساليب المشاركة باختلاف أشكال المساهمة التي يقوم بها الأفراد وتحديد الأعمال التي يقومون بها، ويمكن أن تحدث المشاركة بأساليب وطرق عدة أهمها:

أ- المشاركة المباشرة:

يمكن تعريفها بأنها: "مشاركة مختلف فئات الشعب، أو هيئات أو جماعات منتظمة، مستهدفة للسلطات الحكومية في كل ما يتعلق بالعملية التنموية، أو أي مراحل منها"، ويأخذ هذا النوع من المشاركة أشكالاً عدة أهمها: (غنيم،2001)

1. استشارة الأهالي، والمجموعات المستهدفة من خلال الاجتماعات، المقابلات، المؤتمرات العامة.
2. اللامركزية الإدارية المتمثلة في إيجاد مؤسسات، وهيئات تخطيط على المستوى الإداري المحلي.
3. برامج تنمية المجتمع المحلي، وخصوصاً ما يتعلق منها ببرامج الاعتماد على النفس، الهيئات التطوعية، وموظفي الإرشاد.
4. وسائل الإعلام المختلفة.
5. الاستبيان والدراسات المختلفة.
6. الاستفتاء العام حول قضية أو قضايا معينة.

ب- المشاركة غير المباشرة:

وتحدث بواسطة أشخاص معينين وبتكليف من جهات معينة أو بدوافع ذاتية، وتعتبر الانتخابات جزء من المشاركة غير المباشرة.

إن تحقيق مفهوم المشاركة المجتمعية يعتمد بشكل كبير على الفعاليات الشعبية والجمعيات، ويعود السبب في هذه التسمية إلى ما يعرف باسم "وسطاء التغيير" (Change Agents) باعتبار هذه الفعاليات والجمعيات هي الممثلة إلى حد كبير للمجتمع الذي تعيش فيه، وهي التي تقوم بدور إحداث التغيير فيه، وهذا يؤكد ويدعم الفكرة التي تؤكد أن عمليه التخطيط والتغيير يجب أن تنبع من المجتمع، أي أن تكون العملية ذاتية، وهنا فإن دور فريق التخطيط أشبه ما يكون بدور العامل المساعد(غنيم،2001)

ويرى الباحث أن المشاركة غير المباشرة الناتجة من الانتخابات لا تعتبر كافية، إذ لا يمكن لأعضاء المجلس المنتخبين التعرف على حاجات السكان المحليين ومشكلاتهم بشكل كامل، خاصة الفقراء منهم، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتفعيل المشاركة العامة لأغراض تحقيق التنمية المحلية، كذلك فإن طول الدورة الانتخابية للمجالس البلدية يستوجب تفعيل عملية المشاركة للتأكد من أن المجالس البلدية تقوم بتنفيذ البرامج والخطط التي تم انتخابها بناءً عليها.

ثانياً: مجالات المشاركة

يمكن تحديد مجالات المشاركة في نواحٍ عدة أهمها: (أبو حجير،2014)

1. المشاركة في تحديد المطالب والاحتياجات.
2. المشاركة في التخطيط للبرامج (تقييم، اقتراح أساليب مواجهة).
3. المشاركة في تنفيذ الخطط والبرامج ومتابعتها والرقابة على تنفيذها.

ثالثاً: مستويات المشاركة

هناك خمس مستويات للمشاركة تتمثل في التالي: (أبو حجير،2014)

المستوى الأول: إعطاء، المعلومات وتحديد الاحتياجات، وتصنيف الأولويات، وذلك لمساعدة المسئولين على فهم المشكلة المطروحة للنقاش، وإيجاد الحلول والبدائل.

المستوى الثاني: الاستشارة وهي عبارة عن التغذية الراجعة من المواطنين حول أية قضية مطروحة، تهمهم وتؤثر فيهم، مما يساعد على تحليل المشكلة، وتحديد البدائل والقرارات المناسبة.

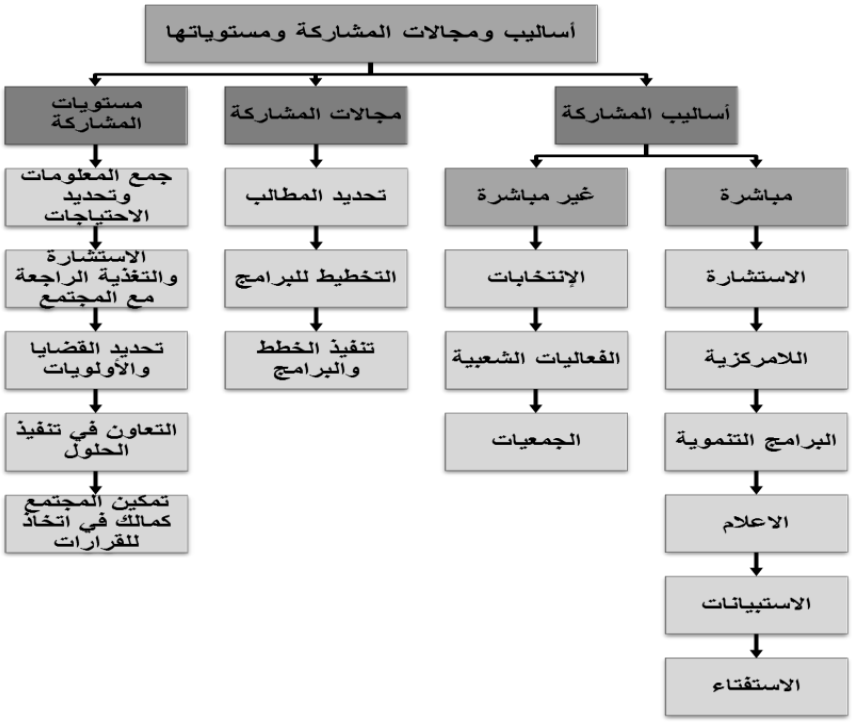
المستوى الثالث: إشراك المواطنين في القضايا المطروحة، لضمان اهتماماتهم بشكلٍ جديٍ.

المستوى الرابع: التعاون لتنفيذ الحلول المفضلة، والتي تلامس احتياجات المجتمع المحلي واهتماماته، وهذا مستوي متقدم من مستويات الشراكة.

المستوى الخامس: تمكين المجتمع المحلي وتقويته، بحيث يصبح مالكا لمهمة اتخاذ القرار وهو أعلى مستوي من مستويات المشاركة المجتمعية، ولكن يجب التنبيه هنا إلى أن المشاركة المجتمعية لا تتحقق إلا عندما يشعر المواطن بانتماء حقيقي صادق لمجتمعه.

شكل رقم (5)

أساليب المشاركة ومجالاتها ومستوياتها



المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، (2015)

المطلب الخامس

دور المشاركة في العملية التخطيطية والعوامل التي تعيقها

أولاً: دور المشاركة في العملية التخطيطية

إن للمشاركة في العملية التخطيطية دوراً مهماً يتمثل بالنواحي الآتية: (الصقور،1986)

1. تساعد في تحديد الصعوبات، والمشكلات التي تواجه حياة السكان، وهذا بدوره يساعد في رسم السياسات لمعالجة الصعوبات والمشكلات.
2. تعمل على زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين الأطراف التي ترتبط بالعملية التخطيطية.
3. تساهم في خفض التكاليف اللازمة لبدء واستعمال الخطوات الضرورية لإعداد الخطة التنموية.
4. تعزز الاعتماد على النفس، وتخلق شخصية مسئولة متعاونة.
5. تعمل على تقليل الفوارق الطبقية الاجتماعية والإقتصادية.
6. تساعد في تدعيم مفهوم الديمقراطية بالمجتمع.
7. قبول القرارات التي تتم بالمشاركة والعمل على تنفيذها والدفاع عنها.
8. تهيئة السكان نفسيا لتقبل التغيير، والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون ذلك.
9. تعزيز وعي الأفراد بمشكلاتهم والإمكانيات المتوفرة، وذلك لإيجاد حلول للتغلب على هذه المشكلات.
10. تعزيز عملية تصويب القرارات، والسياسات التنموية، مما يؤدي إلى آراء مطورة أكثر من لو كانت السياسات والقرارات التنموية ناجمة عن لجان التخطيط.

ثانياً: العوامل التي تعيق عملية المشاركة

ترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً بالأوضاع السياسية، وذلك من حيث استقرار أو تردي هذه الأوضاع، كذلك فإن الوضع الاقتصادي يفرض نفسه على مستوى المشاركة من حيث انتشار الفقر والبطالة، مما يجعل اهتمام الناس يتجه أكثر نحو تأمين لقمة العيش وتكاليف الحياة، ومن هذه العوامل (أبو حجير،2014)

1. قلة الوعي العام وغياب مقومات المشاركة.
2. وجود فجوة بين أصحاب القرار، والمواطنين بوجه عام.
3. فرض التغيير على أفراد المجتمع والمواطنين مما يؤدي إلى مقاومته ورفضه.
4. ضعف الثقة في المؤسسة الحكومية، وقلة وسائل الاتصال والتواصل بين المسئولين والمواطنين.
5. ضعف الإحساس بالانتماء للمجتمع، والافتقار إلى رؤية جماعية للمستقبل.
6. ضعف قدرات بعض مؤسسات المجتمع المدني، والمنظمات الأهلية التي تلعب دوراً رئيساً في تحفيز وتشجيع المشاركة.

ويرى الباحث أن هناك العديد من المعيقات الأخرى من أبرزها:

1. ضعف قدرات بعض البلديات في الوصول للمواطنين (منشورات، لقاءات، لجان أحياء،...).
2. ضعف الإرادة لدى بعض البلديات فيما يتعلق بمفهوم إشراك المواطنين وذوي العلاقة في عملها.
3. ضعف ممارسة مفهوم الشفافية (النشر والافصاح) لدى بعض البلديات خاصةً فيما يتعلق بالإيرادات والنفقات المالية.
4. محددات اجتماعية (نساء، شباب، ذوو الحاجات الخاصة).

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني

الرؤية الاستراتيجية

المطلب الأول: مفاهيم الرؤيـــة الاستراتيجية وتعريفهـــا

المطلب الثاني: خصائص الـــرؤيـــة الاستراتيجية وأبعادها

المطلب الثالث: أهمية وجود الرؤية الاستراتيجية للمنظمات

المطلب الأول

مفاهيم الرؤية الاستراتيجية وتعريفاتها

يقوم صاحب المشروع في المنظمات الصغيرة عادةً بوضع الرؤية الخاصة به بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر علني أو ضمني. أما في المنظمات الكبيرة مثل البلديات فلا تكون الرؤية نتيجة حلم فرد واحد، ولكن يجب أن تكون نتيجة فكر واتفاق وعمل تشاركي دؤوب بين المجالس البلدية وإداراتها العليا بمشاركة موظفيها من جهة، وبين مختلف أطياف المجتمع متمثلة في لجان الأحياء، أصحاب المصالح، المنتفعون،.. إلخ من جهةٍ أخرى، وقبل كل ذلك يجب أن يتم تصميم الرؤية بانسجام وتناغم تام مع الخطة الوطنية للتنمية والرؤية الاستراتيجية للدولة بشكلٍ عام، والإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي بشكلٍ خاص، حيث أنهم جميعاً يعتبرون شركاء حقيقيين في وضع الرؤية الاستراتيجية، لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطط المنبثقة عنها، وتكمن أهمية الرؤية في كونها بوصلة التوجيه لعملية ومخرجات التخطيط الاستراتيجي التنموي.

أولاً: تعريف الاستراتيجية

تُعرف الاستراتيجية بأنها: "**إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك، تفادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق، والفئات المستهدفة، وكيفية القيام بذلك**" (سلسلة الإدارة المثلى،2002). "**والاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل**" (العارف،2001)

وتعرف أيضاَ بأنها: "**نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر التي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟**" (غنيم،2005)

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي: (الفرا،2005)

1. تحديد رؤية المنظمة وفلسفتها، وغرضها، ورسالتها.
2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

كذلك ينبغي أن يمتلك القادة والعامة، والقائمون على المنظمات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية (السكارنة، 2009).

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "**المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها**". (المرسي، وآخرون،2002)

بينما يعرفها (الكبيسي،2005) بأنها: "**الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل**"، فهي بذلك تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح بتحقيقها المنظمة على المدى البعيد، فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثير الحماس لدى العاملين في المنظمة، وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح المنظمة التي ينتمون لها، والمستقبل الذي ينتظرهم، وتعميق انتمائهم لخدمة المنظمة والمجتمع.

أما بالنسبة للهيئات المحلية، فقد وضعت وزارة الحكم المحلي تعريفاً للرؤية كالتالي: "**صورة للمستقبل، تطمح المدينة إلى الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، ويعبر عنها بعبارة نصيه يشارك في صياغتها ويتفق عليها ممثلي المجتمع المحلي، والمجلس البلدي. وتكمن**

أهمية الرؤية في كونها بوصلة التوجيه لعملية ومخرجات التخطيط الاستراتيجي التنموي، ويتم تحديدها مباشرة بعد الاتفاق على أهم القضايا التنموية ذات الأولوية للمدينة"

(دليل إجراءات إعداد الخطط الاستراتيجية، منشورات وزارة الحكم المحلي، 2008).

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المنظمة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

ويكمُن الاختلاف بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية في أن الخاصية الرئيسة للرؤية الاستراتيجية تبين (إلى أين نحن ذاهبون؟)، فهي تصور للمشهد المستقبلي لأعمال المنظمة (اين نحن ذاهبون؟)، فيما تكمن رسالة المنظمة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن؟ وماذا نعمل؟ ولمن نعمل؟).

وإذا كانت رسالة المنظمة لا تضع أمامها تعريفاً واضحاً حول (من نحن؟ وماذا نعمل؟) في الأعوام القادمة، فإنها بذلك تدمج بين الفكرتين، رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية في بيان موحد، يصف أين هي الآن وإلى أين تسير. بكلمة أخرى، فإن الرؤية الاستراتيجية وبيان التوجه المستقبلي للرسالة يغطيان بشكل أساسي الأرضية ذاتها، وعلى كل حال، وحيث أن الغالبية العظمى لرسائل المنظمات تتحدث حول (ما هي أعمالنا الحالية؟) أكثر من (ماذا ستصبح أعمالنا بعدئذ؟) فإن الفارق أو التمييز بين رسالة المنظمة، ورؤيتها الاستراتيجية له علاقة براغماتية وثيقة (Thompson & Strickland, 2003)

وقد ربط الفرا الأهداف الاستراتيجية وتكوينها بكل من الرؤية والرسالة، من خلال اتخاذ المؤسسة للقرارات التالية: (الفرا،2005)

1. تحديد رؤية المنظمة وفلسفتها، وغرضها، ورسالتها.
2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

حيث يساعد وجود الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود أهداف إستراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

كذلك ينبغي أن يمتلك القادة والعامة، والقائمون على المنظمات رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية (السكارنة، 2009).

فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثير الحماس لدى العاملين في المنظمة وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل، وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملامح المنظمة التي ينتمون لها، والمستقبل الذي ينتظرهم، وتعميق انتمائهم لخدمة المنظمة والمجتمع.

ويرى الباحث أن الرؤية الاستراتيجية للبلديات تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة، بحيث تكون شاملة ومتكاملة لجميع أعمالها، ولا تكون ذات تأثير وكفاءة إلا حينما تُطَور من خلال جهود الإدارة العليا، وفرق العمل، وبمشاركة مجتمعية فاعلة تضم جميع أصحاب المصالح والعلاقة، ويعتبر امتلاك البلديات لرؤى واضحة أمراً ذا أهمية بالغة لضمان الاستمرارية في تقديم خدماتها بشكلٍ أفضل.

إلهام الرؤية:

تعتمد الرؤية على استخدام ملكة الفرد في الخيال والإبداع، وينبع إلهام الرؤية سواء كان ذلك على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة من طاقات عميقة، وإبصار شامل، وتسمى إلهاماً للأسباب التالية: (خطاب، 2011)

1. أنها تمثل القوة الدافعة وراء كل قرار يتم اتخاذه.
2. أنها مبنية على القيم لضمان أهداف ووسائل تحقق نتائج أفضل للحياة.
3. أنها توضح الأهداف.
4. أنها تخاطب وتستثمر الملكات والحاجات الأربعة الأساسية لجميع المشاركين فيها وهي: (الحاجات المادية والاجتماعية والعقلية والروحية).
5. أنها تجمع وتركز الطاقات والمواهب لدى المشاركين.
6. أنها توجه وتوضح الأولويات.
7. أنها تعطي القوة لإنجاز ما يتجاوز موارد الفرد أو المنظمة.
8. أنها أساس لوضع الاستراتيجيات والتخطيط في الأجل الطويل.

ثانياً: الاعتبارات الواجب أخذها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية

(1) عند صياغة الرؤية الاستراتيجية من الضروري استبعاد القيود التالية :(مرعي،1999)

أ- خطأ التحديد المسبق لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.

ب- خطأ الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والخيارات العلمية.

ج- خطأ الصياغة، فقد نقتل الحدس الحقيقي من خلال صياغة محدودة مع الرغبة في التعبير عن كل شيء.

(2) عند صياغة الرؤية الاستراتيجية يجب مراعاة أن تكون: (غنيم،2005)

أ- عامة.

ب- مختصرة، موجزة، وواضحة.

ت- مركزة على مستقبل أفضل.

ث- عاكسة لمثل عليا.

ويضيف (المرسي، وآخرون،2002): بأنه يوجد ثلاثة مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:

أ- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة.

ب- تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي.

ت- توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

ويساعد الاهتمام بمشاركة القيادات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية، والوحدات الانتاجية والفروع في شكل عمل اجتماعات دورية وجلسات العصف الذهني، يساعد الوصول إلى أفكار، ورؤى، وأفق جديدة، وتحقق التفاعل الإيجابي، والشعور بالتوحد والهدف المشترك.

(خطاب، 2011)

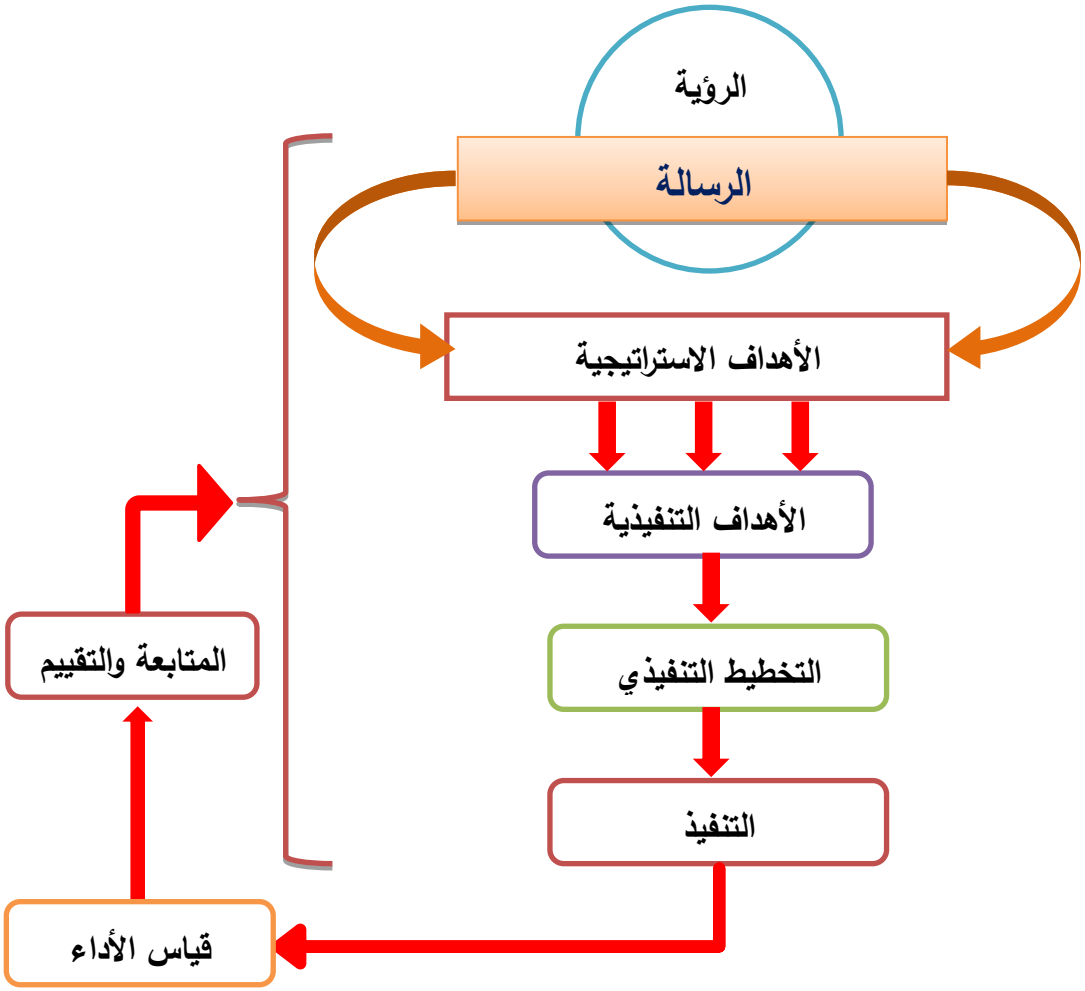
ويرى الباحث أن عملية الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية، ورسالة البلديات بالمشاركة سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو المنظمات بين الإدارة والعاملين تساعد في التفاعل الإيجابي، حيث أنها تصهر الجميع سوياً، وتُعطيهم الشعور بالتوحد، والهدف المشترك، الذي يَمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات، وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من جودة الخدمات والمشاريع التنموية، حيث يتحول كل عضو، إلى عضوٍ فعال في مجموع كبير، كما تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية، تتمثل في توحيد آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية للبلدية، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى

واقع عملي، وتوليد الاقتناع والانتماء للبلدية، والحرص على تحقيق أهدافها، كما تُحقق الصياغة المحكمة للرؤية التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات المستقبل وتحدياته.

ولبيان ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم، فإن الشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

شكل رقم (6)

ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم



المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، (2015)

المطلب الثاني
خصائص الرؤية الاستراتيجية وأبعادها

يساعد توافر الرؤية والخطط الاستراتيجية في البلديات على التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً والبرامج والمشاريع التي يتم تنفيذها تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمجتمع ومع الخطط التنموية للبلدية، كما ويشجع وجود استراتيجية واضحة لدى البلدية جميع العاملين للعمل سوياً لأجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتطلب صياغة الرؤية الاستراتيجية ضمن المواصفات، والخصائص العامة التي أقرها الكثير من الكتاب في أبياتهم بعد مراحل عدة من التطور والخبرة العملية وتحديداً تلك التي اعتمدها صندوق تطوير وإقراض البلديات في السنوات الخمس الأخيرة والتي دخلت حيز التنفيذ مؤخراً وأصبحت شبه ملزمة للبلديات.

أولاً: خصائص الرؤية الاستراتيجية (العمري،2004)

1. **هادفة للنمو:** فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل، وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
2. **واقعية ومرنة:** تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية، وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
3. **قابلة للقياس:** بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. **محددة بتاريخ:** فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف، فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.

5. **التكامل:** بحث يجب أن تتكامل مع الرسالة، وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.

6. **إيضاح الاختلافات والفروق:** حيث لابد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.

7. **قيادة التغيير الإداري:** بحيث تعمل على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

أما (Abdelhameed,2006)، فقد بين أن الرؤية الاستراتيجية تتصف حسب الإطار العام لها بالخصائص الآتية:

1. مرتبطة بمدة زمنية محددة.
2. تتضمن تحديات، لكنها واقعية.
3. تعكس أولويات جميع الجهات ذات العلاقة.
4. تسعى لخلق بيئات تنافسية.
5. تحدد أدوار مجموعة من أصحاب الشأن الفاعلين (أصحاب ذوي العلاقة)، وليس فقط الهيئات المحلية.
6. سهلة الفهم من قبل جميع المواطنين.
7. تُعبر عن القيم والمعتقدات والغايات لجميع قطاعات المجتمع، ولا تتعارض معها.
8. ذات علاقة بالأهداف الإقليمية وأحيانا الوطنية.

ويرى الباحث بأن خصائص الرؤية الاستراتيجية تتقاطع بشكل كبير مع خصائص الأهداف الذكية التي تتمثل في: (أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً، أن يكون قابلاً للقياس، أن يكون قابلاً للإنجاز، أن يكون واقعياً ومرناً، أن يكون له بعد زمني).

ثانياً: أبعاد الرؤية الاستراتيجية

تنبع الرؤية الاستراتيجية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. (هلال، 2008)

ويمكن تحديد أبعادها على النحو التالي: (الهموز،2008)

التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، المجتمع والحكمانية الجيدة، والإدارة البيئية.

عناصر الرؤية الاستراتيجية:

يتطلب تصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، الإجابة عن التساؤل التالي: (خطاب، 2011) ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة؟ والإجابة على هذا التساؤل تقتضي الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة خلال الخمسة أو السنوات العشر القادمة؟ وما نوع المنظمة التي نحاول خلقها وجعلها مميزة، ومختلفة عن الآخرين؟
2. ما مجال الأعمال الذي ترغب المنظمة أن تكون عليه؟
3. ما حاجات المستهلك التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل، وبما يُحقّق رضاء المستهلك وتوقعاته؟
4. ما المركز السوقي الذي تسعى المنظمة إلى بنائه في الأجل الطويل مقارنة بالمنافسين؟
5. ما الوظائف المتوقع أداؤها لخدمة السوق المستهدف؟
6. ما نوع التكنولوجيا المتوقع استخدامها؟
7. ما الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
8. ما نظام القيم الذي يساعد على تحقيق رؤية المنظمة؟

والإجابة عن هذه التساؤلات تمثل تحدياً كبيراً للإدارة، فنادراً ما تُحدد الإدارة هذه المجالات بوضوح.

فالرؤية تُستَمَدُ وتنعكِس في العناصر التالية: (إدريس والمرسي،2006)

(1) تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:

حيث يستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات العاملين، حاجات المجتمع، والطرق التي يتم بها إشباع تلك الحاجات.

(2) تحديد الرؤية المستقبلية:

يتطلب ذلك من المنظمة أن تحدد الأهداف التي يجب أن تمارسها خلال الفترة الزمنية التي حددتها في خطتها الاستراتيجية، مع بيان كيفية إعداد المنظمة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التي تلوح في الأفق.

(3) تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية:

إن معرفة المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد، ولذلك فإن توفر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود، ويوحد التصرفات، ويشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق الأهداف المحددة.

وإذا كان صاحب المشروع في المنظمات الصغيرة يقوم بوضع الرؤية الخاصة به، فإنه في المشروعات الكبيرة يتطلب وضع رؤية المنظمة كما يلي:

1. قدر كبير من الابتكار، والبصيرة، والخيال، والإبداع.
2. تحليل الظروف، والعوامل البيئية المحيطة.
3. تحليل القدرات الذاتية للمنظمة.
4. أن تكون هناك عيون حادة للتحولات التي تحدث في حاجات المستهلك، ورغباته، والتطورات التكنولوجية الجديدة، والأسواق الأجنبية ذات الجاذبية، وغيرها من الإشارات، التي تمثل فرصاً للنمو، أو قيوداً وتهديداتٍ لها.

5. الاهتمام بالاستماع إلى ما يقوله المستهلك أو العميل، فشكاوى المستهلكين تعتبر بمثابة الإشارات التي تساعد على التفكير الابتكاري في كيفية اختراق مجالات جديدة للمنظمة.

صياغة الرؤية:

اهتمت العديد من الدراسات بفحص خصائص العبارات الدالة على محتوى الرؤية الاستراتيجية، ومن هذه الدراسات: (Greenberger, 1998), (Kantaburta 2006)، وتبين من هذه الدراسات أن تصميم عبارات الرؤية الاستراتيجية يجب أن يراعى فيها: (خطاب، 2011)

1. القدرة على خلق تصور إيجابي عن مستقبل طويل الأجل.
2. التعبير عن حاجات أصحاب المصلحة.
3. التركيز.
4. المرونة.
5. الابتكار.
6. الوضوح.
7. الإيجاز.
8. التحدي.
9. إثارة الحماس.
10. القبول.

ويرى الباحث بأنه إذا ما أردنا أن تكون رؤية البلديات قابلة للتحقيق، فيجب ألا تكون أحلام بعيدة المنال لا ترتبط بقدراتها والإمكانيات المتاحة لديها، أو بالبيئة المحيطة بها، خاصة في الظروف شديدة التغيير التي يمر بها قطاع غزة بشكل عام، والبلديات بشكلٍ خاص، وهذا يتطلب

تحديد وحشد الموارد والإمكانات لتحقيق الرؤية عملياً، ووجود متسع من البدائل الاستراتيجية لتنفيذها، والاهتمام بتشجيع العاملين والقيادات على الإبداع، والابتكار، والتحسين والتطوير المستمر، وتدعيم برامج التعليم، والتدريب المستمر.

أما دراسة (عوده،2010) في رسالتها بعنوان "استراتيجية تنمية مدينة طوباس وانعكاسها على التخطيط العمراني في المدينة" فقد بينت الخطوات المتبعة في صياغة الرؤية الإسترتيجية للمدينة كالاتي:

1. مراجعة رؤى قائمة أو سابقة للمدينة.
2. الإطلاع على رؤى لمدن أخرى مشابهة للمدينة.
3. تكوين أو صياغة بدائل عدة لرؤى حول المدينة تعكس الأولويات والطموحات.
4. اختيار الرؤية الأنسب التي ترتكز على العناصر والخصائص وتلبي الطموحات والأولويات.
5. تقييم الرؤية من حيث تحقيقها للخصائص التالية:

أ- مرتبطة بمدة زمنية محددة.

ب- قادرة على التحدي وواقعية.

ت- القدرة التنافسية.

ث- الإشارة إلى أدوار أصحاب المصالح.

ج- سهلة الفهم والشعور بالانتماء لها.

ح- تعبر عن القيم والمعتقدات والعادات السائدة بالمجتمع.

خ- ذات علاقة بالأهداف الاقليمية والوطنية.

د- تتماشى مع مكونات الرؤية (التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، الحكمانية المجتمعية، والادارة البيئية).

المطلب الثالث

أهمية وجود الرؤية الاستراتيجية للمنظمات

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

كذلك لا بد للحكم الصالح من امتلاك رؤية استراتيجية، توحد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، بحيث تتفق هذه الرؤية مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور، وتتحدد مثل هذه الرؤية التنموية، التي ينبغي أن يتم تبنيها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، بوجود منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي والحكم الرشيد والتنمية البشرية، مع توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها ومع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية (مصلح،2007).

ويرى الباحث بأن العاملين في الوظائف العليا في البلدية لا يمكنهم النجاح كقادة للبلدية، أو كصانعي إستراتيجية دونما رسم أولي للمضامين المسببة حول رياح التغيير التي تجتاح المنطقة التي باتت تعرف بالربيع العربي وتنامي الشعور لدى المواطنين بضرورة رفع الصوت لنيل حقوقهم الخدماتية والتنموية، وفي ظل المتغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها قطاع غزة والأزمات التي تكاد تعصف بالعمل البلدي في بعض الأوقات. وبعدها يُمكن إقامة خيارات أساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية، حيث لا مفر من الحاجة للرؤية الاستراتيجية، المدعمة بالتصورات عن مجرى الأعمال التي ستتبعها البلدية.

إن المنظمات التي يلغي فيها المدراء دور التفكير الاستراتيجي اللازم لمستقبل أعمال المنظمة خلال مسارها، أو أولئك الذين يلزمون الشركة بتوجه أحادي، بدلا من غيره، يسيرون بلا هدى، ويخسرون أية إمكانية لأن يصبحوا قادة للأعمال (Thompson & Strickland,2003)

مما سبق يمكن للباحث إيجاز فوائد وجود الرؤية الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. تحدد الإتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك اليه.
2. تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
3. تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.
4. اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
5. تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

وتتحقق هذه الفوائد بالتصميم الجيد للرؤية والمشاركة الفعالة من جميع فئات المجتمع وأصحاب المصالح عند إعدادها.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المبحث الثالث
الأداء الإداري

المطلب الأول: مفاهيم الأداء الإداري وتعريفاته.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الإداري.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الإداري ومحدداته وطرق تحسينه.

المطلب الرابع: قياس الأداء الإداري.

المطلب الخامس: العلاقة بين المشاركة والأداء الإداري.

المطلب الأول

مفاهيم الأداء الإداري وتعريفاته

مما لا شك فيه أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفةٍ عامة والوزارات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فيحقق الهدف وإلا فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم (العجلة، 2009).

أولاً: تعريف الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف الأداء بأنه: "**مجموعة من الشروط الواجب توفرها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق أهداف معينة**" (أبو شيخة، 2000).

وعرف (الهيتي،2003) الأداء بأنه: "**التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها**".

ويرى (Thoms Gitbere) بأن الأداء هو: "**نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك**".

ويعرف (الفايدي، 2008) الأداء بأنه: "**تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة من الأشخاص**".

وأشار (الشريف، 2004) إلى أن تعريف الأداء كما ورد في معجم مصطلحات العلوم الإدارية هو: "**القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب**".

ويرى وويلين وهانغر (wheelen & Hunger,2002) أن الأداء هو: "**النتيجة النهائية للنشاط**".

ويرى الباحث إمكانية تعريف الأداء على أنه: "**قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم في إطار فهم المسؤوليات التي تحددها إدارتهم لتحقيق الأهداف**".

ثانياً: تعريف الأداء الإداري

يعتبر مفهوم الأداء الإداري من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وهو المحصلة النهائية لما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة إدارية معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (مجبر، 1994)

ويعرف الأداء الإداري بأنه: "**مقدرة العاملين في المنظمات على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أكمل وجهه بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية، وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل**" (شاهين،2010)

وفي تعريف آخر للأداء الإداري فأنه: "**تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة**" (هلال،1996).

المطلب الثاني

عناصر الأداء الإداري

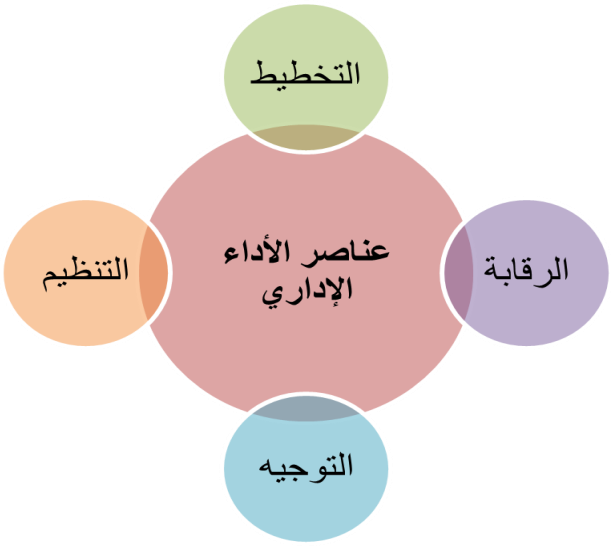
يتكون الأداء الإداري من مجموعة من المكونات الأساسية التي تجعل الأداء فعالاً، ويمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات والخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية الأداء الإداري للعاملين.

وهناك اتفاق كبير بين علماء الإدارة على أن الأداء الإداري يتضمن أربعة عناصر هي: (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) (مصطفى: 2005).

وتعاني كثير من المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء، حيث تعتمد أسلوب التجربة والمحاولة، الأمر الذي يمثل أحد الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين لديها (رضا، 2003).

شكل رقم (7)

عناصر الأداء الإداري



المصدر: (مصطفى: 2005)، بتصرف في تصميم الشكل

وبشكلٍ عام يتكون الأداء من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: التخطيط

يمارس التخطيط في كافة مناحي الحياة، وعلى جميع المستويات، سواء الفرد أو المؤسسات أو الدول وعلى كافة التخصصات، سواء التربوية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، وينحصر الاختلاف في حجم ونوعية الأهداف المراد تحقيقها (الحديدي: 2009).

والتخطيط هو بداية العمل الإداري، وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال وضع برنامج لترتيب الأولويات (شحادة: 2008).

أهداف التخطيط:

1. التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل وسياساته.
2. يساهم في مواجهة التحديات والتغيرات التي ربما تحدث خلال المستقبل القريب والبعيد.
3. يقلل من التكاليف وتجنب الهدر الإداري وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
4. يساعد التخطيط على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
5. يهتم بتوفير إمكانات العمل وسبل الحصول عليها (الشامي ونينو، 2001).

مبادئ التخطيط:

أهم المبادئ الأساسية العامة للتخطيط:

1. **أولوية التخطيط:** أي أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى.
2. **شمولية التخطيط:** أي أن التخطيط يشمل جميع مجالات المؤسسة على السواء.
3. **استمرارية التخطيط:** وهو عملية مستمرة ودائمة وليست ظرفية.

4. **مرونة التخطيط:** حيث أن التخطيط وظيفة حيوية وغير جامدة تخضع للظروف والمتغيرات المستجدة مما يتطلب مرونته لتسهيل إجراء التعديل دون التعرض للفشل.

5. **مبدأ الوصول نحو الهدف:** أي ضرورة أن تكون تفصيلات التخطيط باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة (الشامي وبننو، 2001).

ثانياً: التنظيم

مما لا شك فيه فإن التنظيم يعتبر في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال مع اختلاف طبيعة أعمالها سواء كانت خدماتية أو ربحية، ويمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية فيها.

مفهوم التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه: "**تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وإسنادها إلى الأفراد بما يتوائم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط**" (مصطفى،2005).

وهو أيضا: "**عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات**" (عطوى، 2004).

كما عرف جورج تيري التنظيم الإداري بأنه: "**تقسيم العمل إلى عناصر ومهمات ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمستويات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة**". (بسيسو، 2003).

مبادئ التنظيم الإداري:

إن الهيكل التنظيمي لأية منظمة أو جهاز تنفيذي يمثل نقطة الإنطلاق لأية عملية تنظيمية، حيث يعتبر الإطار الذي يضم المجموعات المختلفة من الوظائف طبقاً للشكل أو النموذج الذي حددته الإدارة (الشامي ونينو، 2001).

أهمية التنظيم:

تبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية في أنه:

1. يقسم العمل بين الأفراد العاملين كنتيجة لتحديد الاختصاصات.
2. يحدد أسلوباً نمطياً للعمل.
3. يوفر نظاماً للإتصالات والمعلومات.
4. ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين (الشامي ونينو، 2001).

ثالثاً: التوجيه

يقصد بالتوجيه مجموعة من النشاطات التي من خلالها يتم إكساب المرؤوسين المعلومات عن الأعمال المطلوب إنجازها والإشراف عليها أثناء عملهم، وتنفيذ السياسات التي تم إقرارها، ويتطلب معلومات تقدم للأفراد، ثم التأكد من استخدام المرؤوسين لهذه المعلومات في أداء الأعمال (البستان وآخرون، 2003).

والتوجيه وظيفة يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل، حيث يقدم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المؤسسة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب.

(مصطفى، 2003).

كما يعتبر التوجيه حلقة الإتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه. (عطوى، 2009).

خصائص التوجيه: (الجيوسي وجاد الله، 2008)

1. وظيفة التوجيه تتعلق مباشرةً بإدارة العنصر البشرى في المؤسسة.
2. وظيفة التوجيه تحقق التعاون بين العاملين في المؤسسة.
3. تمارس وظيفة التوجيه بفاعليه أكثر في عمليات القيادة والاتصالات.

أهمية التوجيه: (شحادة، 2008)

تبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في:

1. يسهل مهمة المرؤوسين في توظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
2. يوفر اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين.
3. يتيح الفرص للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء.
4. يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.

الأسس العامة للتوجيه: (http//islamfin.go.forum.net,10-03-2015)

تتلخص الأسس العامة للتوجيه في:

1. ضرورة تحديد الهدف.
2. وحدة التوجيه ووحدة الأمر لتجنب التعارض.
3. ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي.
4. تنمية مفهوم الرقابة الذاتية وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية.

ويرى الباحث أن التوجيه بحد ذاته يمثل قلب العملية القيادية، إذ يتوجب على البلديات أن تتسم بقيادات ديناميكية فاعلة، تؤثر على العامين، وتحفزهم نحوى السير في تقديم أداء منظم ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والأداء الإداري.

رابعاً: الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية الرئيسية. وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم وهي وظيفة تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق السليم والأسلوب المخطط له، لذا فإن الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المقررة، وبالتالي معالجة أوجه الخلل التي تنشأ أثناء تنفيذ الخطة. (عطوى، 2004).

وعليه فإن الرقابة تتضمن: (مصطفى، 2005).

1. وضع المعايير التي سيتم من خلالها قياس الأداء الفعلي.
2. متابعة الأداء الفعلي وقياسه.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
4. تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة أسبابها وعلاجها.

كما أنها تساهم في: (الجيوسي وجاد الله، 2008).

1. الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل.
2. التأكد من مدى الالتزام بقوانين وقرارات السلطة التنفيذية.

خطوات الرقابة: (الجيوسي وجاد الله، 2008).

1. **وضع معدلات الأداء:** ويقصد بها معايير موضوعه لقياس الإنجازات التي تحققت وتعبر عن أهداف التنظيم.
2. **قياس الأعمال:** أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفاً للأداء.

3. **تصحيح الأخطاء والانحرافات:** ويقصد به إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عن عملية قياس الأعمال السابقة.

معوقات نجاح النظم الرقابية: (http: // Hassanheha.forum.net).

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك إلى عدة عوامل:

1. الرقابة الزائدة التي يرفضها العاملون.
2. التركيز في غير محله، حيث يتم التركيز على نقاط معينة لا تتفق مع العمل.
3. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات.
4. عدم التوازن بين العائد والتكاليف.
5. عدم الحيادية.

ويؤكد الباحث على أن عملية الرقابة يجب أن تكون مستمرة، ومستندة في ذلك إلى معايير محددة يتم تطويرها أثناء عملية التخطيط للرقابة بعيدة كل البعد عن المفهوم السيئ من خلال تصيد الأخطاء، وألا تكون الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين، بعيدة عن الأهواء، تركز على الأفعال والممارسات الخاطئة لا على الأشخاص، وضرورة توفر النوايا الحسنة نحو الإصلاح والاستفادة من الأخطاء واستخلاص الدروس والعبر لضمان عدم تكرارها.

المطلب الثالث

أنواع الأداء الإداري ومحدداته وطرق تحسينه

أولاً: أنواع الأداء الإداري: (Geher, 2004)

يصنف الأداء الإداري إلى ثلاثة أنواع:

1. **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.
2. **الأداء الوظيفي:** ويسمى أيضاً الأداء الوظيفي وهو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وتسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي.
3. **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهو السلوك التصادمي ويختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام وروح الانتقام.

ثانياً: محددات الأداء الإداري

لكي يتم تحديد مستوي أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى حيث أن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل هي:

الأول: الدافع الفردي على العمل؛ حيث يقصد بالدافع "**مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين**" وقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة للدوافع حيث أصبح لها أثر كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجهم.

الثاني: مناخ العمل أو بيئة العمل، وهي تتكون من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

الثالث: القدرة على العمل، حيث يتوجب على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم، وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وقد كانت هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل هي: "**الجهد المبذول، الخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي**" (الشريف، 2013).

وانطلاقاً من أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فقد أوضح (محمد،2001) أن: الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كلٍ من:

1. الجهد المبذول.
2. القدرات والخصائص الفردية.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه (محمد،2001).

العوامل المؤثرة على الأداء:

إن العنصر البشري يعتبر أحد اهم المقومات الأساسية للعملية الإنتاجية لأي منظمة في القطاع العام والخاص، وهو يتأثر بما تتأثر به المنظمة سواء من عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها، أو

من عوامل البيئة الداخلية فيها، وقد أوضح (البراهيم، 2008) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي على النحو التالي:

(1) غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، وعندما لا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

(2) عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

(3) اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالنسبة للعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

(4) مشكلات الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل: (العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة).

(5) التسيب الإداري:

التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وذكر (البراهيم،2008) أيضا عدد من العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي منها:

أ- **نقص المهارات أو المعرفة لدى العاملين:** والتي تنعكس بالتالي على مستوى أدائهم، لذا فإن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة، بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وذلك عبر البرامج التدريبية الخاصة واحتياجاتهم.

ب- **بيئة العمل:** حيث تساعد البيئة الملائمة للعمل على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وإمكانية التعلم الأسرع والأفضل داخل المنظمة، بينما تؤدي البيئة الرديئة إلى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين عن المعدلات الطبيعية.

ت- **نظام الحوافز غير السليمة:** تلعب الحوافز دوراً هاماً ومؤثراً على مستوى الأداء الوظيفي وفي زيادة الإنتاج كما أن نقصها أو تقليصها أو حرمان الموظف منها يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الموظف وأدائه وإنتاجه.

ثالثاً: طرق تحسين الأداء الإداري

إن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي،2008).

كذلك يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الإداري والوظيفي للعاملين في المنظمة، وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي والعنصر البشري والآلات والمعدات والتكنلوجيا المستخدمة، ومن هذه الوسائل: (البراهيم ،2008).

أ- تنمية القوى البشرية بالتدريب.

ب- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

ت- الإدارة بالأهداف.

ث- المشاركة والعمل الجماعي.

ج- تقييم العمل (الوظيفة).

ح- إزالة الممارسات غير المنتجة في العمل.

خ- استخدام أساليب محسنة

وأورد (البراهيم ،2008) أن الكاتب (Haynes) حدد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:

المدخل الأول: تحسين الموظف

ويرى "Haynes " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة ويمكن تحسين الأداء من خلال:

1. التركيز على نواحي القوة لدى الموظف.

2. التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدى في المنظمة أو في الإدارة.
3. الربط بالأهداف الشخصية؛ حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف.

ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام، بالإضافة إلى إتاحة الفرص للموظفين بالمشاركة في ورش عمل أو مجموعات مهام وكذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها. (رضا،2003).

المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير. (الفايدي، 2008).

المطلب الرابع
قياس الأداء الإداري

تحتاج كل بلدية أن تجرى تقييماً دورياً لأدائها الإداري، لاستثمار نقاط قوتها وتطويرها، وللوقوف على نقاط الضعف وتقويمها، وهذا يتطلب وجود نُظم تقييم أداء واضحة ومعدة مسبقاَ، بحيث يحدد فيها الجوانب المراد قياسها، وكيفية قياسها، والأدوات والأساليب المستخدمة في ذلك، وكيفية الاستفادة من التغذية الراجعة لضمان التطوير والتحسين المستمرين.

أولاً: تعريف قياس الأداء

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك. (البراهيم ،2008).

كذلك يقصد بقياس الأداء: (قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وهي وسيله من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة). (الهواري، 1998).

ثانياً: وسائل وأساليب قياس الأداء

هناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي: المقاييس الحكمية (التقديرية) والمقاييس غير الحكمية (الموضوعية)، حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر. أما الفئة الأخرى من مقاييس الأداء (المقاييس غير الحكمية) فهي مقاييس لا تتطلب استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات وإنما مقارنة أشياء يمكن عدها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر. (البراهيم، 2008)

وقد تم ذكر عدد من الوسائل المختلفة لقياس الأداء في (عسكر، 1977) منها:

أ- أدوات القياس الهندسية.

ب- العينات الإحصائية.

ت- سجلات الأداء.

ث- الملاحظة الشخصية.

ج- مستوى الرضا الوظيفي.

وقد تناول عدد من الباحثين بعض العوامل التي يتوقف عليها فاعلية ودقة أساليب قياس الأداء حيث حدد عسكر هذه العوامل كما يلي:

1. **التكاليف:** حيث يجب أن يكون قياس الأداء بكفاءة وبدقة وبأقل تكاليف ممكنة تحقق الفوائد المرجوة من القياس.
2. **الدقة:** وهي ضرورية لتجنب الوقوع في الأخطاء.
3. **الوقت:** إن التأخير في قياس الأداء سيؤدي إلى التأخر في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وتراكم المشكلة، ولذلك يجب تدارك الوقت بسرعة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
4. **التنظيم:** ويقصد به تنظيم المعلومات اللازمة لقياس الأداء بكمية كبيره وتوزيعها بشكل منتظم وتحليلها من خلال نظام جيد للمعلومات الإدارية. (عسكر،1977).

وعلى ذلك يمكن للباحث القول بأن العوامل التي تتوقف عليها فاعلية ودقة قياس الأداء تُعد أيضاً معايير موضوعية لقياس الأداء، حيث تساعد على مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع ما هو مخطط لها.

ثالثاً: مواصفات مقياس الأداء الجيد

حدد (عاشور، 1983) مواصفات مقياس الأداء الجيد بالصفات الاتية:

1. **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالكفاءة المطلوبة في أداء العمل، وعدم صدق قياس الأداء يكون من خلال احتواء المقياس على مؤشرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل.
2. **الثبات:** المقصود بالثبات هو ما يتعلق بالمقياس نفسه وليس بأداء العاملين، ويمكن تحديد درجة الثبات بحساب درجة ارتباط أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنين مختلفين وإن كانا متقاربين (يفصل بينهم أسبوع مثلاً).
3. **التميز:** المقصود بالتميز في المقياس هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يُمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين الأفراد.

ومن أجل إيجاد نظام فعال في تقييم الأداء يرى (السواط وآخرون) كما ورد في دراسة (حاتم، 2003) أن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات تتعلق برفع كفاءة وفاعلية تقارير الكفاية في قياس أداء العاملين بموضوعية هي:

1. يجب القيام بعملية التقييم أكثر من مرة في السنة الواحدة، نظراً لأهمية المدى الزمني في فاعلية تقارير الكفاية.
2. يجب أن تركز تقارير الكفاية بشكلٍ أساسيٍ على الإنتاجية الفعلية للعاملين بالإضافة إلى معايير أخرى مثل: (الولاء، المبدأ، إصدار القرارات، والإبداع).
3. يجب أن يُعتمد في تقييم الأداء على أكثر من معيار وأسلوب في التقييم حيث إن كل معيار يركز على جانب معين من أداء العاملين.

4. لا بد من مشاركة العاملين في تصميم تقارير الكفاية لأن الهدف الأساسي هو تصحيح الأخطاء وليس توقيع العقوبة.

5. يجب القيام بإعداد وتدريب المقيمين للعلم بطبيعة وحيوية تقارير الكفاية حتى يمكن التقليل من الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

وقد اقترح عدد من الباحثين بعض الخطوات التي تساعد في عملية قياس وتقويم الأداء كما يلي:

أ- استعراض المتطلبات القانونية.

ب- إجراء تحليل الوظائف.

ت- تطوير الأداء التقويمي.

ث- حسن اختيار الملاحظين للتقويم.

ج- تدريب القائمين على التقويم.

ح- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

خ- منح الثناء والجزاء كنتيجة للتقييم. (حاتم، 2003).

رابعاً: نماذج قياس الأداء

أجرى (هولي، وفيلد) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: (فيصل،2008).

أ- نوعية العمل (كيفية أداء العمل).

ب- كمية العمل.

ت- المبادأة.

ث- التصرف.

ج- المعرفة بالعمل.

ح- عادات العمل.

خ- درجات الاعتماد على الموظف.

د- التنظيم والتخطيط.

ذ- القدرة الإشرافية.

ر- التعاون.

ز- الحضور.

وفي دراسة أجراها (ويكستروم وليرز) على عدد من منظمات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وجدا أن هناك (10 عناصر) تعد الأكثر استخداماً في قياس الأداء هي: (حاتم، 2003).

1. المعرفة بالعمل.
2. القيادة والتأثير.
3. المبادأة.
4. نوعية العمل (الدقة).
5. كمية العمل.
6. التعاون.
7. التصرف.
8. الإبداع.
9. الاعتماد على الموظف.
10. تقويم وتطوير المرؤوسين.

المطلب الخامس

العلاقة بين المشاركة والأداء الإداري

اسناداً لما ذُكِر سابقاً، يمكن للباحث أن يرسم طبيعة العلاقة التي تربط المشاركة بالأداء الاداري، إذ هما وجهان لعملة واحدة. فالمشاركة باعتبارها فردية أو جماعية قائمة على روابط تشريعية وسياسية وثقافية وإنسانية، وإطاراً تتحقق من خلاله الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية اللازمة لممارسة الحرية والمساواة والعدالة وتحقيق الرفاه. وهي متمثلة في تعبئة جهود أفراد المجتمع وتنظيمها للعمل مع الأجهزة الرسمية وغير الرسمية للنهوض بالمجتمع اجتماعياً واقتصادياً ولا يمكن أن تصبح فعالة وبناءة إلا عن طريق مشاركة كل فرد في تدبير شؤون مجتمعه وإقليمه وحيه، والقيام بمبادرات تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة للمجتمع. لذلك فإنها تحتاج إلى بناء اجتماعي مقترن بأداء إداري سليم.

أما الأداء الاداري الذي هو محصلة جهود العاملين للقيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، من خلال عناصره المتمثلة في: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) فيرتبط بعلاقات وثيقة بالمشاركة التي تعرف على أنها نوع من الإدارة الحديثة ويطلق عليها أيضا اسم: (الإدارة الجماعية).

فالتخطيط هو بداية كل عمل منظم يمكن أن يسهم في تحديد أهداف واضحة للمشاركة وآليات التعبئة المطلوبة لجهود أفراد المجتمع وأساليب عملها مع الأجهزة الرسمية وغير الرسمية علاوةً على اهتمامه بتوفير المتطلبات والإمكانات اللازمة للمشاركة الفعالة.

بينما التنظيم فيعتبر سر نجاح عمليات المشاركة باختلاف طبيعتها (الخدمية أو الربحية) باعتباره المسؤول عن تحديد الأدوار والمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشاركة، ومن خلاله يمكن توفير قنوات اتصال مفتوحة تسمح باحتواء فئات مهمة من المجتمع من خلال بناء شبكات واسعة من العلاقات تؤدي إلى تفريغ طاقات هذه الفئات في مصلحة الوطن، كما أن عملية التنظيم

تعمل على خلق مناخ جيد وتوفير بيئة صالحة للعمل وتدعم المشاركة وبذل الجهد والوقت للمصلحة العامة.

ويعتبر من أهم نتائج المشاركة بناء الجماعات والشركاء وتوليد الإلتزام وتعزيز روابط الثقة والتواصل والتفاهم. ويؤدي التنظيم إلى تحديد مستويات المشاركة وتحديد ورسم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وتعزيز مبدأ الديمقراطية.

أما التوجيه فيختص بتقديم النصح والإرشاد ونشر الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي ويأتي دور المشاركة للوصول لكافة شرائح وفئات المجتمع من أجل تقليل الفجوة بين متخذي القرار والمواطنين ومؤسسات المجتمع، علاوةً على المشاركة في ترسيخ دعائم الديمقراطية والمساءلة والمناظرة من خلال عقد اللقاءات المجتمعية، وورش العمل، وتوظيف الإعلام والقيام بالحملات الإعلامية وطباعة النشرات والمجلات والدوريات والتدريب لتعزيز الوعي المجتمعي وخلق روح الإلتزام من خلال استخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتنفيذ برامج المؤسسة.

وعلى المؤسسة أن تقوم بتيسير العمل التطوعي ودعم ثقافة المشاركة التطوعية ورعاية برامج تأهيل المتطوعين لتهيئة المجتمع ولتحظى المؤسسة بدعم مادي ومعنوي من المجتمع المحلي.

بينما الرقابة فتعتبر المسئولة عن قياس نتائج الأعمال وتساعد في التعرف على حدود المشاركة وفهم ظروفها ومتطلباتها وتهتم بتقييم الأعمال واستخلاص العبر. كما وتسهم الرقابة في التأكد من أن الأعمال تخدم المصلحة العامة وأنها انتقلت من محور الذات إلى محور التفاعل مع الجماعة وأن المصالح المحلية تلتقي مع المصالح العليا للدولة.

كما أن الرقابة هي المسؤولة عن متابعة تنفيذ الأعمال والمهام وتتأكد من تنفيذها دون تمييز من خلال معايير يتم وضعها لقياس الأداء ومتابعة وتصحيح الانحرافات والتأكد من مدى الإلتزام بتطبيق القوانين، لهذا فمن الضرورة بمكان أن تكون عملية الرقابة مستمرة.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم(3)

العلاقة بين الأداء الإداري والمشاركة

عناصر الأداء الإداري	العلاقة مع المشاركة
التخطيط	1. تحديد أهداف واضحة للمشاركة. 2. تحديد آليات التعبئة المطلوبة لجهود أفراد المجتمع. 3. الاهتمام بتوفير المتطلبات والإمكانات اللازمة للمشاركة الفعالة.
التنظيم	1. المسؤول عن تحديد الأدوار والمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المشاركة. 2. توفير قنوات اتصال مفتوحة. 3. احتواء فئات مهمة من المجتمع. 4. بناء شبكات واسعة من العلاقات تؤدي إلى تفريغ طاقات هذه الفئات في مصلحة الوطن. 5. خلق مناخ جيد وتوفير بيئة صالحة للعمل وتدعم المشاركة. 6. بذل الجهد والوقت للمصلحة العامة.
التوجيه	1. تقديم النصح والإرشاد ونشر الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي. 2. تقليل الفجوة بين متخذي القرار والمواطنين ومؤسسات المجتمع. 3. المشاركة في ترسيخ دعائم الديمقراطية والمساءلة والمناظرة. 4. عقد اللقاءات المجتمعية وورش العمل. 5. توظيف الإعلام والقيام بالحملات الإعلامية وطباعة النشرات والمجلات والدوريات. 6. التدريب لتعزيز الوعي المجتمعي وخلق روح الالتزام. 7. استخدام الموارد المتاحة في المجتمع لتنفيذ برامج المؤسسة. 8. تيسير العمل التطوعي ودعم ثقافة المشاركة التطوعية ورعاية برامج تأهيل المتطوعين.
الرقابة	1. المسئولة عن قياس نتائج الأعمال. 2. التعرف على حدود المشاركة وفهم ظروفها ومتطلباتها. 3. تقييم الأعمال واستخلاص العبر. 4. التأكد من أن الأعمال تخدم المصلحة العامة. 5. الأعمال انتقلت من محور الذات إلى محور التفاعل مع الجماعة. 6. المصالح المحلية تلتقي مع المصالح العليا للدولة. 7. تتأكد من تنفيذ الأعمال دون تمييز. 8. وضع معايير لقياس الأداء ومتابعة وتصحيح الانحرافات. 9. التأكد من مدى الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات.

المصدر جُرِدَ بواسطة الباحث، (2015م)

الفصل الثالث

الحكم المحلي والإدارة المحلية

المبحث الأول: الحكم المحلي والإدارة المحلية

المبحث الثاني: البلديات الكبرى في قطاع غزة

الفصل الثالث
الحكم المحلي والإدارة المحلية

المبحث الأول
الحكم المحلي والإدارة المحلية

المطلب الأول: مفاهيم الحكم المحلي والإدارة المحلية وتعريفاتهما.

المطلب الثاني: العلاقة بين الحكم المحلي، والإدارة المحلية والغاية من وجودها.

المطلب الثالث: مقومات الإدارة المحلية وعوامل نجاحها.

المطلب الرابع: الحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين.

المطلب الأول

مفاهيم الحكم المحلي والإدارة المحلية وتعريفاتهما

أولا: المقدمة

ارتبط مفهوم الحكم المحلي بالاستقلالية التي تتمتع بها الهيئات المحلية في الكيان السياسي (الدولة)، والذي يعتبر النقطة الأساسية لفكرة اللامركزية في عمل تلك الهيئات لتصبح بذلك المزود الرئيس للخدمات اليومية التي يحتاجها المواطنون ويناط إليها مهمة تنمية المدن وتطوير الخدمات، والتي كانت تاريخياً من الأهداف الأساسية للحكومات المركزية. غير أن الزيادة السكانية والسكنية التي حدثت خلال القرن الحادي والعشرين وما أنتجته من زيادة مضطردة من احتياجات المواطنين وتطلعاتهم أدت إلى عجز الحكومة المركزية عن تحقيق احتياجات مواطنيها في ظل توسع وظائف الدولة مما سرع من عملية ظهور نظام الحكم المحلي، لتحقيق رغبات وتطلعات المواطنين وتزويدهم بالخدمات المطلوبة وتحقيق التنمية المستدامة بكفاءة وفاعلية.

تعتبر الهيئات المحلية النواة الرئيسة للتنمية المجتمعية، باعتبارها قريبة من المواطن، وقد أنشئت أساساً بهدف تسيير شؤون المواطنين القاطنين بها، وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية، وكذلك ترقية المحيط الذي يعيشون فيه. وقد خولت الدولة بعضاً من سلطاتها إلى البلديات باتباع نظام اللامركزية من أجل تخفيف ثقل الأعباء الملقاة على كاهلها.

ولد نظام الحكم المحلي ليحقق مجموعة من الغايات، منها الديمقراطية والتعددية والكفاءة، وذلك للمساهمة في إيجاد البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وتقويته، فأفراد المجتمعات الديمقراطية لم يشعروا بالانتماء لدولتهم وشعبهم دون السماح لهم بإدارة شئونهم المحلية، مما يستلزم ضرورة وجود النظام البلدي (دربك،2004)

ويقوم الحكم المحلي على مبدأ عدم إشغال المستويات العليا بما يمكن للمستويات الدنيا عمله، وبهذا تتفرغ المستويات العليا للإشراف والتخطيط للمستويات الدنيا، ويسمح للمستويات الدنيا في هذا المبدأ أن تقوم بتحديد حاجاتها وأولوياتها وتخصيص مواردها في إطار الهيئة المحلية وفقا لظروفها. (الأعرج،2005)

ويعطى نظام الحكم المحلي للتجمعات المحلية إدارة بعض شؤونها، وهذا سيشعرها بأنها شريكة في اتخاذ القرار مع الحكومة المركزية، مما يزيد الرقابة ومشاركة الشعب، ويقلل التوتر بينهما، ويرسخ الاستقرار ويوفر الجهد والوقت، وبالتالي تحقيق التنمية والرفاه.(العسلي، 2006)

ظهر الحكم المحلي في فلسطين في العهد العثماني، الذي لم يعط الهيئات المحلية صلاحيات تطويرية، وإنما كان الهدف من القوانين التي عمل بها هو إحكام السلطة والسيطرة المركزية للدولة على المجتمع، وجاء بعد ذلك الحكم البريطاني، الذي لم يختلف عن الحكم العثماني في التعاطي والتعامل مع النظام المحلي الفلسطيني، حيث المركزية الشديدة، وسحب صلاحيات الهيئات المحلية، وتقييدها في يد المندوب السامي، وجاء بعد ذلك الحكم الأردني في الضفة الغربية والمصري في قطاع غزه، حيث عين أعضاء للمجالس المحلية موالية للنظام. وعدم الأخذ بالنظام الديمقراطي والانتخابي للمجالس، للحفاظ على مركزية الحكومة والسلطة. ومن بعدهما جاء الاحتلال الإسرائيلي الذي تمادى في تجريد صلاحيات السلطات المحلية، وتكريس دورها في الصلاحيات الخدمية المتدنية، وعدم إعطائها صلاحيات تنموية تهم قضايا المجتمع الفلسطيني ورغباته، وكل ذلك تحت طائل من الحجج المتعلقة بالحفاظ على الأمن والأوامر العسكرية المتتالية، حيث كان هذا التوجه يقضي بتفريغ السلطات المحلية من دورها الوطني، وإحكام السيطرة على الشعب ومقدراته. (طوقان، 2001)

ثانياً: تعريف الحكم المحلي والإدارة المحلية

هناك جدل في التعبير بين مفهومي الحكم المحلي والإدارة المحلية، حيث أسهب بعض الفقهاء في تفسير هذين المفهومين، والإقرار بوجود اختلاف بينهما، وبعضهم نفى هذا الاختلاف وعليه، فهناك ثلاثة أراء وتوجهات في تفسير هذا الموضوع. (العصامنة وعبد الوهاب، 2005)

الاتجاه الأول: يقول إن هناك فرقاً بين المصطلحين، إذ أن الإدارة المحلية هي اللامركزية الإدارية حيث توزع الوظيفة الإدارية بين الدولة والوحدات المحلية، أما الحكم المحلي فهو اللامركزية السياسية، حيث توزع الدولة الوظيفة السياسية بينها وبين الوحدات المحلية. وعلى هذا الأساس فالحكم المحلي لا يكون إلا في الدول الفدرالية، أما الإدارة المحلية فتوجد في الدول المركبة البسيطة، فمعيار التفرقة هو العامل السياسي.

الاتجاه الثاني: يقول إن الإدارة المحلية هي خطوة أساسية للحكم المحلي، لأن بعض الدول عندما تريد تطبيق اللامركزية الإدارية (الإقليمية) تفوض الصلاحيات لممثلي الأقاليم والمحافظات، ثم في حالة النجاح تقوم بتطبيق نظام الحكم المحلي، ويعني هذا التطبيق مبدأ التدرج للوصول إلى إدارة أفضل للمناطق الجغرافية. ويعتمد هذا الاتجاه على معيار الانتخابات، فإذا وجدت الانتخابات فهناك إذن حكم محلي، وإذا كان أعضاء المجالس معينين، فهو إدارة محلية.

الاتجاه الثالث: يقول بأنه لا يوجد فرق بينهما في المدلول ولكن تتباين أساليب الإدارة من دوله إلى دولة حسب ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وعلى ما سبق نورد التعريفات التالية للإدارة المحلية:

أ- الإدارة المحلية هي أسلوب إداري، بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها، هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، على أن تستقل هذه الهيئات

بموارد مالية ذاتية، وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون. وهي شخصية اعتبارية قانونية ذات ذمة مالية مستقلة، وتملك أجهزة إدارية ومالية وصلاحيات لها مدى من الاستقلال تحدده الحكومة المركزية (عبد العاطي، 2005)

ب- هي المناطقة الجغرافية المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بوساطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها (حاجي، 2005) وتقوم ضمن نطاقها، بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون. (أبو عجرم، 2006)

ت- أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق اللامركزية في إدارة الإقليم الجغرافي بهدف تنميته وحفظ النظام فيه وتصريف شؤون سكانه (الزهيان،2000)

ويقدم القانون الفلسطيني تعريفاً للإدارة المحلية من خلال النظام الأساسي للهيئات المحلية الصادر سنة 1997م كالتالي: "**أنها وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين**".

(قانون رقم (**1**) لسنة **1997**م بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، مادة رقم (1))

أما وزارة الحكم المحلي الفلسطيني فقد قدمت تعريفاً شمولياً وواسعاً للإدارة المحلية من خلال دراسة أعدتها بعنوان: **(عرض وتحليل ثلاث نظم حكم محلي)** على النحو التالي: "**أن الإدارة المحلية الجيدة لا تقتصر على تقديم مجموعة من الخدمات المحلية، ولكن أيضاً تشتمل على الحفاظ على الحياة والحرية للسكان، وتهيئة المجال للمشاركة الديمقراطية والحوار المدني، والتنمية المحلية المستدامة، وتسهيل مختلف العمليات التي تقود لتحسين نوعية الحياة لسكانها**" المصدر (وزارة الحكم المحلي- فلسطين.(2010). دراسة أعدتها بعنوان عرض وتحليل ثلاث نظم حكم محلي – بالتعاون مع مؤسسة CHF الدولية).

أما الحكم المحلي فهو أسلوب من أساليب اللامركزية السياسية، ولا يوجد إلا في الدول الفيدرالية كالولايات المتحدة الأمريكية، أما البلديات فتوجد في الدول البسيطة، وهذا الرأي كما نرى

يخلط بين الحكم المحلي كأسلوب إداري (البلديات) وبين الحكم المحلي على مستوى الولايات المتحدة وهو وضع دستوري مختلف (دربك، 2004)

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالحكم المحلي، حيث قدم (عبد الوهاب،2010) تعريفاً للحكم المحلي من زاوية نظرية كالتالي: "يمثل اللامركزية الإقليمية، وهو كيفية توزيع السلطات والمسئوليات بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة (وحدات محلية)، على أن تتوافر في كل منها مجموعة من العناصر والمقومات من أهمها: الاعتراف بشخصيتها القانونية، ولديها المقدرة على تكوين وحشد موارد مالية خاصة بها، الخضوع لرقابة الحكومة المركزية لتحقيق المصلحة العامة".

وقد حاولت الطرق والأساليب الإدارية إيجاد صيغ إدارية وسياسية قادرة على السيطرة على الوحدات الإدارية في الدولة فكانت صيغة الحكم المركزي مقابل اللامركزية، والإدارة المباشرة مقابل تفويض الصلاحيات والسلطات، ومن هنا تبلورت فكرة ما بات يعرف في الفكر النظري بالحكم المحلي أو الإدارة المحلية كواقع إداري جديد، وأصبحت مصطلحات لها أركانها ومميزاتها وتتبناها العديد من دول العالم في سبيل إدارة هيئاتها المحلية. (الخلايلة، 2009)

وفي نفس دراسة وزارة الحكم المحلي الفلسطيني،2010، المذكورة سابقاً، تم تعريف الحكم المحلي بأنه: "**صياغة عمل جماعي وتنفيذه على المستوى المحلي**". وفي ذلك إشارة للأدوار المباشرة وغير المباشرة للمؤسسات الرسمية للحكومة المحلية، كذلك لدور كل من القواعد غير الرسمية والمنظمات الأهلية والمشاركة الشعبية في الصياغة والتنفيذ ومتابعة العمل الجماعي. كما حددت الدراسة ثلاثة وظائف أساسية للحكم المحلي تتمثل في:

1. **وظيفة سياسية:** وتشمل التمثيل الديمقراطي والمشاركة الشعبية في العملية الانتخابية المحلية وسن التشريعات والقوانين، وهي أساس التنمية السياسية للمجتمع، وغيابها يعتبر

أهم مشاكل الحكم المحلي.

2. **وظيفة خدماتية:** وتشمل تأمين وتقديم وتوفير الخدمات والبرامج البلدية لعموم المواطنين في مناطق سكناهم ومشاركتهم في توزيع السلطة ما بينهم وبين الحكومة.
3. **وظيفة تنموية:** وتشمل الدور التنموي المحلي في إطار الرؤية التنموية العامة على الصعد المحلية والإقليمية والوطنية.

أما منظمة اتحاد المدن والحكومات المحلية فرع الشرق الأوسط UCLG MEWA فقد عرفت الحكم المحلي بأنه: "**مجموعة من العمليات السياسية والمؤسسية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتكون تلك القرارات أكثر فعالية وأهمية عندما تتم وفق المشاركة المجتمعية والشفافية واحترام سيادة القانون لضمان السلام وتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق قدر كافي من الكفاءة الإدارية**". (أنظر الموقع الإلكتروني للمنظمة http://www.uclg.org)

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الحكم المحلي والإدارة المحلية

لا يميز العديد من الباحثين بين مصطلحي الحكم المحلى والإدارة المحلية، بينما يرى باحثون آخرون أن هناك فارق كبير بينهما، فهناك العديد من الآراء والتوجهات التي تفسر هذا الموضوع، ويمكن أن نوضح الفرق بينهما في الجدول التالي:

جدول رقم (4)

أوجه الاختلاف بين الحكم المحلي والإدارة المحلية

وجه الاختلاف	الحكم المحلي	الإدارة المحلية
النشأة	ينشأ بموجب الدستور/ النظام الأساسي	تنشأ بموجب القوانين واللوائح
الاختصاص	قضائي، تشريعي، تنفيذي، وتمثل في الحكومات الفيدرالية والاتحادية	تنفيذي فقط، تختص بأقاليم ذات خصائص سكانية واقتصادية محددة متجانسة
الارتباط	يرتبط بشكل الدولة ويعتبر أسلوب من أساليب التنظيم السياسي	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة وتعتبر من أساليب التنظيم الإداري
مدى ثبات الاختصاص	يتمتع اختصاصها بدرجة ثبات عالية نسبياً	اختصاصاتها قابلة للتغيير (زيادة أو نقصان)
الاستقلالية	أجهزة تنفيذية مستقلة نسبياً عن الحكم المركزي	أجهزة إدارية تنفيذية مستقلة نسبياً عن الحكم المركزي
الشمولية	تشمل الإدارة المحلية والحكم المحلي على حد السواء	صورة من صور الحكم المحلي
الصلاحيات	ممنوحة بموجب التشريع ولا تنزع إلا بقرار الهيئة التشريعية	ممنوحة بموجب التشريع القانوني
الرقابة	تمارس عليه رقابة غير مباشرة من السلطة المركزية	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية

المصدر: (عبد العاطي ،2005). الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين"، رام الله: مركز الميزان لحقوق الانسان

المطلب الثاني

العلاقة بين الحكم المحلي، والإدارة المحلية والغاية من وجودها

أولاً: العلاقة بين الحكم المحلي والإدارة المحلية

تتسم العلاقة بين الحكم المحلي والإدارة المحلية بالوضوح في تقاسم الصلاحيات عن طريق الدستور أو تفويض الصلاحيات عن طريق التشريعات والقوانين، حيث تختار الدولة الحديثة دوماً الأسلوب الأمثل في التنظيم الإداري لأقاليمها بغرض الاستجابة لمتطلبات سكانها الخدماتية والتنموية وبما يضمن استمرار تلك الخدمات. (شايب، 2013).

وهذه العلاقة تتفق مع راي الكاتب عبد العاطي والذي أشار للعلاقة بين الحكم المحلي والإدارة المحلية بقوله: "**العلاقة الموجودة بين الحكومة والهيئة المحلية هي علاقة تبادليه تكاملية، تتحدد فيها الصلاحيات والمسؤوليات، إذن الإدارة المحلية هي طريقه إدارة وليست حكماً ولا شأن لها في إدارة الدولة وحكمها وقراراتها وسياساتها على المستويات العليا والدولية**". (عبد العاطي, 2005).

وفي دراسة (خبراء الإدارة الاستراتيجية والتخطيط، 2011) بعنوان: "الصورة الذهنية لوزارة الحكم المحلي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية"، فقد ذهبت هذه الدراسة إلى أنه: هناك اهتمام كبير ومتنامي في العلاقة بين الحكم المحلي والإدارات المحلية ومخرجاتها من قبل كلا الطرفين، فقد أصبح التعامل بين الهيئات المحلية والحكم المحلي قائم على أساس هذه الصورة وأصبح سلوك وتصرف الكثير من العاملين في الهيئات المحلية التي تتعامل مع الحكم المحلي تتأثر بهذه الصورة الذهنية المعدة مسبقاً، ويعتمد على كونها إما إيجابية أم سلبية.

وقد ذهبت الدراسة إلى أن العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية تتخذ إحدى صورتين هما:

الصورة الأولى: تركز على منح الكثير من الصلاحيات للسلطات المحلية من حيث العدد والأهمية ودرجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات. وهنا يكون التوجه نحو إيجاد حكم محلي، أي تكون درجة اللامركزية كبيرة.

الصورة الثانية: تركز على منح السلطات المحلية عدداً أقل من الأعمال والصلاحيات، وهنا يكون التوجه نحو إقامة إدارة محلية، حيث تكون القرارات الصادرة عن السلطات المحلية قليلة في العدد ومحدودة في الأهمية، وتستأثر السلطات المركزية بسلطات كبيرة ويكون الحكم مركزياً.

ويتفق الباحث مع ما أوردته (وزارة الحكم المحلي،2013) في دراستها التي تحمل عنوان: (عروض وتحليل ثلاث نظم حكم محلي 2013) بأن الاتجاه السائد لمستقبل العلاقة بين الحكم المحلي والهيئات المحلية إلى أن الأخيرة ستكون المُسهل لآليات الحكم المحلي والمنسق لمزودي الخدمات الحكومية بمشاركة مجتمعية فاعلة يقوم على كسب ثقة المواطنين وتعزيز دورهم وفق مرتكزات المساءلة والشفافية والمرونة الإدارية، إضافة إلى تمتعها بحصانة مالية واستقلالية في مواضيع الضرائب والإنفاق والتنظيم والقرارات الإدارية وهو ما يتفق مع دراسة أعدها البنك الدولي في هذا الخصوص بعنوان: **(الحكم المحلي في البلدان الصناعية)** حيث توقعت الدراسة أن يكون شكل الحكم المحلي خلال القرن العشرين كالتالي:

جدول رقم (5)

مقارنة بين شكلي الرؤية القديمة والرؤية الجديدة للحكم المحلي خلال القرن العشرين

الحكم المحلي في القرن العشرين (الرؤية القديمة)	الحكم المحلي في القرن العشرين (الرؤية الجديدة)
الخضوع لوصاية الدولة	التبعية لقوانين الدولة
تجاوز السلطة	الاستناد للمجتمع
التركيز على الحكومة	التركيز على حكم محلي للمواطنين
وكيل للحكومة المركزية	وكيل للمواطنين، وحارس لممارسة السيادة المشتركة
الاستجابة والمساءلة من قبل الحكومة المركزية	الاستجابة والمساءلة من قبل الناخبين المحليين
المزود المباشر للخدمات المحلية	المشتري للخدمات المحلية
التزويد المباشر للخدمات	المسهل لآليات الحكم المحلي والمنسق لمزودي الخدمات الحكومية ووسيط لحل النزاعات ومطور رأس المال الاجتماعي
التركيز على السرية	التركيز على الشفافية
السيطرة على المدخلات	التركيز على النتائج
الاعتمادية	التنافسية وخلق أطر بديلة لتقديم الخدمات
نظام مغلق وبطيء	نظام مفتوح وسريع ومرن
غياب الاستعدادية للمخاطر	الابتكار والجاهزية للمخاطر ضمن حسابات محددة
الاعتماد على توجيهات مركزية	الاستقلالية في مواضيع الضرائب والإنفاق والتنظيم والقرارات الإدارية
التحرك ضمن قواعد محددة	مرونة إدارية، ونظام مساءلة حسب النتائج والمخرجات
بيروقراطي وتكنوقراطي	تشاركي ويقوم على تعزيز دور المواطنين وتفضيلاتهم
قسري	يقوم على كسب ثقة المواطنين، وتوسيع مساحات الحوار المدني
غير مسؤول مالياً	يتمتع بحصانة مالية، العمل بأفضل نوعية وبأقل تكاليف
مصمم للتغلب على إخفاقات السوق	مصمم للتغلب على إخفاقات السوق والحكومة
مغلق ضمن النظام المركزي	مفتوح على التجارب العالمية والمحلية

SOURCE: (Shah, 2006)

ثانياً: غايات وجود الإدارة المحلية وأسبابها وأهدافها

لم يولد النظام المحلي عبثاً، بل جاء ليحقق مجموعة من الغايات، ونتيجة لأسباب تصب جميعها نحو تنمية قيم التعددية والديمقراطية والكفاءة الإدارية، ومن هذه الأسباب والغايات: (دربك،2004)

1. ألًا تتمركز السلطة في الدولة بيد هيئة أو جهاز واحد، بل توزيعها بين المؤسسات والجمعيات المتنوعة، وعدم تمركزها في يد أقلية.
2. تنسيق وظيفة الدولة، وإيجاد الحلول، وتوافق مصالح الجماعات المركزية والمحلية المتنافسة.
3. المجالس البلدية تشارك السلطة المركزية في السلطات والاختصاصات والمهام والمسؤوليات، والمساعدة في الموازنات المركزية.
4. خلق بيئة ديمقراطية، ومشاركة المواطنين في إدارة مدنهم وقراهم وحكم أنفسهم.
5. مشاركة أفراد المجتمع وأخذ آرائهم، ووضع سياسات البلدية، من خلال انتخاب أعضاء المجالس المحلية، والعلاقة المباشرة مع صناع القرار وأصحابه المحليين.
6. كما أن إيجاد الديمقراطية على النطاق المحلي والبلديات، يساهم في خلق الديمقراطية وتقويتها على المستوى الإقليمي والقومي كما تخلق مناخاً ديمقراطياً على مستوى الوطن.

كما أن من أهداف ظهور الإدارة المحلية الآتي: (الزهيان، 2000)

7. تقسيم وتخفيف العمل والعبء الإداري والمالي على الحكومة المركزية.
8. توزيع الخدمات على الأقاليم والمناطق بعدالة وموضوعية حسب الإمكانات والموارد والأولويات مع مراعاة الاختلافات الطبيعية بين الأقاليم، وترسيخ البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة بتوزيع القوى الفاعلة والنشطة.
9. تحقيق وحدة النظام الإداري عن طريق ربط الهيئات المحلية برقابة السلطة المركزية.

المطلب الثالث

مقومات الإدارة المحلية وعوامل نجاحها

أولاً: مقومات الإدارة المحلية

تقوم الإدارة المحلية على ثلاثة أركان ومقومات وهي: (العصامنة وعبد الوهاب،2005)

(1) تمتع الحكم المحلي بالاستقلال:

حيث يكون للوحدة المحلية شخصية معنوية اعتبارية مستقلة ضمن منطقة جغرافية محددة، وتكون مستقلة عن الأشخاص والعناصر المكونة لها، وهذا يعنى عدم الارتباط بالسيطرة المركزية، **ولهذا الاستقلال صور عديدة منها:**

أ- تقسيم الدولة إلى وحدات محلية جغرافية لها شخصيه معنوية معترف بها.

ب- الاستقلال المالي، بحيث يكون لها صلاحيات الحصول على الموارد وصرفها.

ت- عدم تلقي الأوامر من السلطة المركزية.

ث- اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة ضمن إطار القانون المعمول به في الدولة.

ج- وجود جهاز إداري تابع للوحدة المحلية له صلاحية إدارتها ووضع الأنظمة الخاصة بها.

(2) قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

إذ لا بد من وجود هيئات محلية منتخبة من قبل السكان تقوم بإدارة شؤونهم، فالانتخاب هو الطريقة الوحيدة التي تعبر عن إرادة الشخص، والانتخابات حاله أساسية من الديمقراطية الواجب تعزيزها في الإدارة المحلية، حيث تضمن اختيار العناصر ذوي الكفاءة والنشاط، وتكون الجماهير هي مصدر السلطة، ولا يتأثر أعضاء مجالس الهيئات المحلية بسيطرة الحكومة المركزية.

(3) الاعتراف بوجود مصالح محلية مميزة:

أ. تنطلق فلسفة الحكم المحلي من مشاركة الوحدات المحلية في إدارة مصالح خاصة محلية باعتبارها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين والإقليم، لذا لابد من وجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية للدولة، فما يهم إقليم معين قد لا يهم الدولة كلها، ويجب أن تخرج إدارة المصالح المحلية من يد الدولة المركزية.

ب. تمتع المجالس المحلية بالاستقلال التام، مع خضوعها للإشراف والرقابة من السلطة المركزية، وينحصر دور الحكومة المركزية في الرقابة حتى تضمن سير أعمالها ضمن المصالح والسياسات العامة للدولة، بحيث لاتصل هذه الرقابة إلى حد إصدار الأوامر لأنها تصطدم بالاستقلالية واللامركزية، **ولكن هناك أسس تستند إليها الحكومة في هذه الرقابة ومنها:**

1. التأكيد على الوحدة السياسية والإدارية للدولة.
2. أن تعمل الوحدات المحلية ضمن الأنظمة والقوانين وتكون قراراتها متوافقة مع هذه الأنظمة.
3. التأكد من قيام الوحدة المحلية من أداء واجباتها بكفاءة وفعالية وضمان حسن سير خدماتها

ثانياً: عوامل نجاح الإدارة المحلية

يعتمد نجاح الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها على عدد من العوامل منها: (يوسف، 1975)

1. دقة نظام التشريع للإدارة المحلية والصلاحيات الممنوحة لها، ومدى استيعاب هذا النظام لأهداف الإدارة المحلية السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
2. مدى الحرية الممنوحة للإدارة المحلية عملياً في اتخاذ القرارات والتأثير على المستويات العليا بالإضافة إلى متابعتها والتأكد من فعاليتها من قبل الحكومة المركزية.
3. تمثيل كافة المواطنين، وتوفر الموارد المالية والموارد الطبيعية، وإناطة مسؤولية الإشراف على تنمية العلاقات بينها وبين الحكومة المركزية، وتقسيم المناطق إدارياً.

المطلب الرابع

الحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين

مقدمة:

يعد قطاع الحكم المحلي الفلسطيني واحداً من أهم القطاعات في المجتمع، ويشكل ركيزة أساسية في النظام الديمقراطي الفلسطيني، حيث يدير جزءاً كبيراً من موارده ويساهم بشكل كبير في استثمار موارد المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة في جميع قطاعات عمل البلديات، حيث تلامس جميع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها البلديات الحياة اليومية للمواطن وتقديم الخدمات الأساسية والتنموية وغيرها من النشاطات المختلفة التي تهدف إلى تحسين نوعية حياة المواطنين عبر تطوير مستوى الخدمات والمشاريع المقدمة إليهم.

تعود تجربة الحكم المحلي الفلسطيني المعاصر إلى العهد العثماني على الرغم من قدم نشأت المدن الفلسطينية، كما هو الحال في البلدان العربية المجاورة، وقد شهد العام 1877 إصداراً لقانون البلديات الذي تم بموجبه الإعلان عن تأسيس **22** مجلساً بلدياً في كبرى المدن الفلسطينية، واستندت تجربة الحكم المحلي في فلسطين على القانون المذكور خلال الفترة المتبقية من الحكم العثماني. (عبد المجيد، 2014م)

وبعد نكسة حزيران من العام 1967 خضعت جميع المدن الفلسطينية الواقعة في الضفة الغربية وفي قطاع غزة للاحتلال الإسرائيلي الذي حال دون تطور وتنمية تجربة الحكم فيها وتم إخضاع العمل في هيئات الحكم المحلي في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى الأوامر العسكرية الإسرائيلية حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993م.

ومنذ تاريخ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عملت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني على إعادة إحياء الهيئات المحلية وحتى إصدار القانون رقم "1" لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية

الذي تم من خلاله توصيف الأدوار المحددة التي على الهيئات المحلية أن تقوم بها بموجب ذاك القانون.

أولاً: الإطار القانوني للهيئات المحلية في فلسطين

يستند نظام الحكم المحلي في فلسطين إلى إطار قانوني حديث، بالرغم من وجود كثير من العوامل السياسية والقانونية والإدارية الموروثة عن الحكومات والسلطات التي تعاقبت على فلسطين. حيث صدر في ظل السلطة الفلسطينية قانون الهيئات المحلية عام 1997م ويحمل الرقم (1) وكاد أن يكون هذا القانون نسخة مكررة عن قانون البلديات الأردني رقم (29) عام 1955م، لأنه صدر بدون دراسة للوضع وحالة الحكم المحلي في فلسطين فقانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997م هو الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث يحدد طبيعة عمل الهيئات المحلية وعلاقتها مع وزارة الحكم المحلي. بالإضافة إلى قانون رقم (1) لسنة 1997م هناك– أيضا – القانون رقم (5) لسنة 1996م، الذي حدد ونظم عملية انتخاب أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية، كما حدد فترة مهام مجلس الهيئة المحلية ورئيسها لمدة أربع سنوات، وحدد الشروط الواجب توفرها فيهم، كما نظم عملية التصويت والترشيح والتزوير، وتطرق إلى المخالفات والإجراءات القانونية للقضاء فيها. وهو حدث مهم في تاريخ الحكم المحلي الفلسطيني الذي طالما تعطلت فيه العملية الديمقراطية منذ آخر انتخابات عام 1976م. يوجد– أيضاً– قضايا أثرت في الإطار القانوني للهيئات المحلية الفلسطينية، وهي الاتفاقيات الفلسطينية الإسرائيلية، والتي قسمت الأراضي الفلسطينية إلى مناطق غير متواصلة جغرافيا، بالإضافة إلى عدم تجانس ووحدة الإجراءات الإدارية المطبقة في كل منها، حيث مناطق (أ، ب، ج)، ناهيك عن المعيقات التي مازالت تمارسها السلطات. الإسرائيلية على عمل الهيئات المحلية الفلسطينية (طوقان، 2001)

ثانياً: العلاقة بين الهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي في فلسطين

واجهت مؤسسات الحكم الفلسطيني مؤثرات نابعة من توجهات السلطات المتعاقبة على فلسطين المتمثلة في إلحاق السلطة المحلية بالسلطة المركزية من أجل إخضاع المجتمع المحلي الفلسطيني، تميز التنظيم المحلي الفلسطيني بانعدام وجود سلطة فلسطينية تهتم بالتنظيم المحلي الفلسطيني حتى بدايات العام 1994م. (الشوبكي،2004)

ولا تتفاوت الآراء كثيراً في فلسطين حول التنظيم الأفضل للحكم المحلي والعلاقة مع السلطة المركزية، حيث نص الدستور الفلسطيني المؤقت على"تنظيم العلاقة بين إدارات الوحدات المحلية على أسس من الديمقراطية اللامركزية في الإدارة، وتنص المادة (168) من القانون رقم (1) لسنة 1997م على: "**تمتع وحدات الحكم المحلي بالشخصية الاعتبارية، وتمارس كل وحدة صلاحيات اختصاصاتها القانونية، وليس لأي منها أن توقع التزاماً أو اتفاقاً إلا في حدود الاختصاص المفوضة به وبالتنسيق مع الوزارة**" والمادة (95) من مسودة مشروع النظام الدستوري تنص على أن القانون يحدد "**اختصاصات الوحدات الإدارية ومواردها المالية وعلاقاتها بالسلطة المركزية، ودورها في إعداد خطط التنمية وتنفيذها وفي الرقابة على أوجه النشاط المختلفة**". (الحوراني، 2003)

وحسب استطلاع أجرته دراسة (خبراء الإدارة الاستراتيجية والتخطيط،2011) لصالح دراسة خاصة بعمل وزارة الحكم المحلي فإن ما نسبته **80%** من إجمالي المستطلعة آراؤهم في الدراسة يعتقدون أن العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية تمتاز بالتعاون الإيجابي النسبي لكنها ليست متكاملة، فيما أشار **40%** إلى أن التوتر يشوب هذه العلاقة، فيما رأى **45%** أن العلاقة بحاجة إلى تنظيم، فيما أكد **32%** أن العلاقة بحاجة إلى تطوير.

كما قامت دراسة (خبراء الإدارة الاستراتيجية والتخطيط، 2011) بوضع عدد من الاستنتاجات الهامة أثناء إعداده للدراسة بخصوص تنظيم العلاقة ما بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية هي:

1. بشكل عام هناك نظرة إيجابية لدور الوزارة وتعتبر نسبة الرضا نسبة جيدة ولكنها بشكل عام ليست عالية لدرجة تدعو للاطمئنان والركون.
2. لا شك أن الوزارة قطعت شوطاً جيداً في مجال العمل الفعال مع الهيئات في مجالات مختلفة والدليل هو زيادة النظرة الإيجابية لدورها من وجهة نظر الهيئات، كما أن دور الإدارة العليا في رسم السياسات أصبح واضحاً.
3. يمكن القول أن هناك فجوة اتصال بين الهيئات وبين الوزارة، حيث يشعر العاملون في الهيئات المحلية أن الوزارة لا تراعي طبيعة وواقع عمل الهيئات وأنه لا يوجد هناك في الوزارة من يستمع لمطالب الهيئات.
4. يبدو أن هناك الكثير من الأمور التي يراها القائمون على الهيئات، تقف في وجه تطورهم وفعالية عمل هيئاتهم، ومن أهمها المركزية العالية، القوانين غير المتناسبة مع ظروف كل تجمع سكاني، عدم فعالية المديريات، البطء في الرد من الوزارة على مراسلاتهم وإهمالها أحياناً، عدم قدرة الهيئات على تنفيذ الأحكام القضائية على المواطنين، مع أن بعض هذه الأمور ليست الوزارة هي السبب فيها.
5. هناك توجه كبير لدى العاملين في الهيئات المحلية لاستخدام الوسائل الحديثة في التواصل مع الوزارة سواء من خلال الموقع الإلكتروني أومن خلال البريد الإلكتروني.
6. هناك حاجة لعقد اجتماعات ولقاءات وورش عمل ودورات تدريبية بشكل مستمر ودائم.

خلاصة المبحث الأول:

تطرق الباحث خلال المبحث الأول إلى عدد من المواضيع الهامة كمدخل تعريفي للفصل الثالث من الدراسة حيث قدم تعريفات ومفاهيم الحكم المحلي والإدارة المحلية والعلاقة بينهما، وذلك من خلال منظور تطبيقي كتعريف منظمة اتحاد المدن والحكومات المتحدة (UCLG) United Cities and Local Governments، ومن منظور أكاديمي كتعريف عدد من الباحثين والكتاب. كما وتطرق الباحث في الجزء الآخر من المبحث إلى الوظائف الأساسية للحكم المحلي والإدارات المحلية وقدم ملخصاً لأوجه الاختلاف بين الحكم المحلي والإدارة المحلية، وأهم مقومات وعوامل نجاح الإدارة المحلية، إضافة إلى الغاية من وجودهما. كذلك فقد قام الباحث باستعراض خلفية تاريخية عن الحكم المحلي والإدارة المحلية في فلسطين وفق الإطار القانوني للهيئات المحلية الفلسطينية، وأيضاً قدم موجزاً للعلاقة التي تتسم بها كلاً من وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية الفلسطينية وفقاً لدراسة تم إعدادها في هذا الشأن.

الفصل الثالث

الحكم المحلي والإدارة المحلية

المبحث الثاني

البلديات الكبرى في قطاع غزة

المطلب الأول: البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها البلديات في قطاع غزة

المطلب الأول

البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة

مقدمة:

تُمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدرٍ كبير من الأهمية، وهي بذلك تتداخل في الحياة العامة بشكل كبير من خلال تنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن، وهذا يزيد من رفعة المجتمع ورفاهيته، ولقد ساعدت البلديات الحكومة المركزية في تقديم خدمات أفضل للجمهور، وهذا يعني أن السلطة المركزية هي التي تعطي الصلاحيات لتلك البلديات، وهذا أوجد ما يعرف بالحكم المحلي والإدارة المحلية، فالبلديات في فلسطين مرت بمراحل عديدة بسبب ظروف الواقع الفلسطيني من احتلال ساهم في تهميش دور تلك البلديات. (الشيخ عيد،2007)

يوجد في قطاع غزة خمسة محافظات موزعة كالتالي: (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح) ويوجد في كل محافظة بلدية كبرى هي: غزة، خان يونس، جباليا النزلة، رفح، دير البلح) تقدم خدماتها لقرابة **1,343,000** نسمة يمثلون **73%** من سكان قطاع غزة، وتغطي خدماتها مساحة **174,300** كم$_2$ مربع بنسبة **47,7%** من إجمالي مساحة قطاع غزة

ويقع على عاتق تلك البلديات مسؤولية تزويد المواطنين بالخدمات الأساسية والضرورية والعمل على إدارتها وتنظيمها والحفاظ على التنمية، مما يؤهلها لأن تتبوأ مستوياً عالياً من الأدوار والصلاحيات لتعزيز مكانتها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حياة المواطنين عبر تقديم الخدمات التي لا يمكن بأي حال الاستغناء عنها، حيث ينظم قانون رقم(1) لسنة 1997م عمل البلديات تحت إشراف ومراقبة وزارة الحكم المحلي الفلسطيني.

أولاً: نبذة تاريخية عن البلديات في قطاع غزة

يعتبر قطاع البلديات من القطاعات الهامة في فلسطين، وخاصة في قطاع غزة، حيث لم تكن البلديات بمعزل عن الأوضاع الصعبة التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني فهي مرتبطة بالوضع السياسي القائم على مر السنين، فحتى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد بدأت الدولة العثمانية تعاني من الترهل والضعف، وهذا بدوره تطلب إدخال إصلاحات بنيوية على الأنظمة المختلفة فكان من أبرز ذلك تطوير الأنظمة الإدارية من خلال إصلاحات في السلطة المركزية وتكوين الإدارات المحلية والبلديات بحيث تنوب عن السلطة المركزية في إدارة شئون المواطنين.

ومع بداية الاحتلال البريطاني أصدر المندوب السامي مرسوماً يتم بموجبه انتخابات بلدية في عام 1926 م وأجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام 1927 م وبقي الوضع على حاله حتى عام 1934 م حين صدر قانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات في البلاد حيث تم بموجبه إجراء انتخابات لعشرين مجلس بلدي في ذلك العام، ولم يطرأ أي تغيير على وضع البلديات حتى عام 1948 م حيث تولت الأردن أمور الضفة الغربية وتم إصدار القوانين الخاصة بالبلديات، أما في قطاع غزة فقد تولت أموره مصر حيث تم الاستمرار في تطبيق قوانين الانتداب البريطاني، ولم يكن في قطاع غزة سوى بلديتين هما بلديتا غزة وخان يونس وذلك حتى احتلال القطاع من قبل الاحتلال الصهيوني عام 1967م. (سعيد، 1996)

وبحسب المادة رقم (3) من قانون الهيئات المحلية (1997) تعتبر البلديات "**شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون**"، يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضاؤه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير، ويصادق عليه مجلس الوزراء، وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات"، حيث تندرج البلديات تحت إطار المنظمات التي لا تهدف إلى الربح (قانون الهيئات المحلية، 1997)

ثانياً: البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة

يوجد في قطاع غزة (25) بلدية، واعتمد الباحث في دراسته البلديات الخمس الكبرى، وهي بالترتيب حسب الأكبر كالتالي: (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، بلدية دير البلح)، الجدول التالي يبين قراءة سريعة لأهم البيانات لكل بلدية على حدة.

جدول رقم (6)

مقارنة بين البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة

م	اسم البلدية	سنة التأسيس	عدد أعضاء المجلس البلدي	عدد الموظفين (المثبتين + العقود)	عدد السكان	المساحة بالدنم	الموازنة المالية للعام 2014 (بالشيكل)	عدد مشتركي الجباية	تصنيف البلدية
1	غزة	1893	14	1523	600,000	56,000	269,159,690	72,250	A+*
2	خان يونس	1917	15	465	230,000	54,000	70,000,000	21,800	A
3	جباليا النزلة	1952	15	375	220,000	18,500	31,667,240	18,700	A
4	رفح	1951	13	212	218,000	30,500	16,187,800	20,500	A
5	دير البلح	1952	15	126	75,000	15,300	11,180,000	7,146	A

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث من خلال تقارير وإحصاءات بلديات قطاع غزة (2015م)

* تعني البلدية الأكبر على مستوى محافظات الوطن حسب تصنيفات وزارة الحكم المحلي.

(1) بلدية غزة:

أنشئت بلدية غزة في عام 1893، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج/ مصطفي العلمي، وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد/ سعيد الشوا، الذي قام بإنجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى يومنا هذا. وتوالت على مدينة غزة مجالس بلدية عدة بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893، ومروراً بفترة الانتداب البريطاني في الفترة (1948 -1918) ثم الإدارة المصرية للقطاع، ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي في الفترة (1994-1967). وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، ولأول مرة في تاريخ

غزة، أصدر في حينه الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات رحمه الله قراراً بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية، حيث كلف السيد/ عون سعدي الشوا رحمه الله، بتشكيل مجلس بلدي للمدينة يتناسب والمصلحة العامة، ومتطلبات المدينة العاجلة، فقام السيد/ عون الشوا بتشكيل المجلس بتاريخ 1994/7/26، وهو يعتبر أول مجلس بلدي في ظل سلطة وطنية فلسطينية في التاريخ الحديث، لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات.

(موقع وزارة الحكم المحلي،2015-03-10، http://www.molg.ps)

الموقع الجغرافي:

تقع مدينة غزة على خط طول 34، وعلى خط عرض 31، وتطل على شاطئ البحر الأبيض المتوسط مما أكسبها صبغة سياحية وتجارية، ويحدها من الشرق فلسطين المحتلة عام 1948م، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب النصيرات ومن الشمال جباليا.

عدد السكان: (600,000) نسمة

الرؤية الاستراتيجية:

"نسعى إلى أن تكون مدينة غزة مركزاً اقتصادياً وحضارياً وثقافياً لقطاع غزة، تقدم خدمات بلدية متميزة ضمن بيئة مستدامة ومشاركة مجتمعية واعية، يسود فيها الأمن والعدالة الاجتماعية، وتفتخر بأصالتها وإرثها الحضاري الفلسطيني"

(الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة، 2015–2012)

الأهداف الاستراتيجية:

1. توفير خدمات حياتية أفضل.
2. تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة العمل.
3. اتخاذ القرار مع إعطاء أهمية لمواضيع الصحة العامة والبيئة.

4. خلق جو صحي للعمل والاستقرار الوظيفي.
5. تشجيع المشروعات التنموية والتطويرية.
6. المساعدة في خلق فرص عمل.
7. العمل على رفع قدرة الجهاز البلدي وكفاءته.
8. العمل على خلق آلية تعاون وتكامل مع المؤسسات الحكومية وتكثيف العلاقات مع الجهات الخارجية لتوفير المساعدات الفنية والمالية لمشاريع المدينة.

(الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة، 2015-2012)

(2) بلدية خان يونس:

تأسست بلدية خانيونس عام 1917م وعملت المجالس المختلفة على تقديم الخدمات لمواطنيها، ومع تسلم المجلس البلدي الحالي لمهامه أولى اهتماما كبيراً بتطوير الجانب الإداري للبلدية من خلال اعتماد هيكلية إدارية قادرة على تحمل الأعباء الملقاة على عاتق البلدية والنهوض بالمدينة، حيث تم استحداث العديد من الأقسام الضرورية لتنفيذ خطة البلدية وتم تطعيم كادر البلدية بالكفاءات العلمية، وتم تنظيم العديد من الدورات لموظفي البلدية لتطوير أدائهم، وفي الوقت ذاته ما زالت البلدية تبذل قصارى جهدها من أجل أكبر مشاركة مجتمعية في عملها، حيث تم تشكيل لجان أحياء في المدينة تعمل جنباً إلى جنب مع المجلس البلدي من أجل النهوض بالمدينة، ولعل مدينة خان يونس رائدة بين المدن الفلسطينية في هذا المجال (موقع وزارة الحكم المحلي،2015-03-10، http://www.molg.ps)

الموقع الجغرافي:

تقع مدينة خان يونس في الجزء الجنوبي من قطاع غزة، وهي مركز محافظة خان يونس، يحدها من الجنوب مدينة رفح ومن الشمال مدينة دير البلح، وهي مدينة ساحلية تطل على البحر الأبيض المتوسط من جهة الغرب ومن الشرق فلسطين المحتلة عام 1948م، وتبلغ مساحة المدينة نحو (54,000) دونم. (كتيب إنجازات بلدية خان يونس خلال العام 2013)

عدد السكان: (230,000) نسمة.

الرؤية الاستراتيجية:

"**خان يونس مدينة ساحلية ذات بنية عمرانية حافظة للبيئة وجامعة ما بين الاصالة والحداثة، مستثمرة لطاقات أبنائها بمشاركة فاعلة نحو تنمية مستدامة**".

(الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة خان يونس، 2016-2013)

الأهداف الاستراتيجية:

1. إنشاء وتحسين البنية التحتية لقطاعات الطرق والمياه والصرف الصحي.
2. تطوير نظام إدارة النفايات الصلبة.
3. رفع مستوى الخدمات المختلفة مع أصحاب العلاقة (تعليمية، صحية، رياضية، ثقافية).
4. الاهتمام بالمساحات الخضراء والمنتزهات والسياحة والتراث.
5. العمل على تنفيذ مشاريع لتنمية الاقتصاد المحلي وتحسين المناخ الاستثماري في المدينة.
6. العمل على تنفيذ مشاريع إسكانية وصناعية وزراعية بالتعاون مع الجهات المختصة.
7. تعزيز الثقة بين المواطنين والبلدية.

8. وضع خطط لإدارة الأزمات والكوارث.

9. تفعيل الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات الجغرافية في البلدية

(كتيب إنجازات بلدية خان يونس خلال العام 2013م)

(3) بلدية جباليا النزلة:

تأسست بلدية جباليا النزلة في العام 1952م بموجب الأمر الصادر رقم (203) في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي (220,000) نسمة يسكنون في حوالي 18كم2، يمثلون قرابة (62%) من سكان محافظة شمال قطاع غزة، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعتبر أكبر مخيمات قطاع غزة. ويتكون المجلس البلدي الحالي من (15) عضواً. وتصنف البلدية حسب تصنيف "وزارة الحكم المحلي" بالدرجة (A). (الموقع الإلكتروني لبلدية جباليا النزلة،2014).

الموقع الجغرافي:

تقع مدينة جباليا على مسيرة كيلومترين إلى شمال الشمال الشرقي من مدينة غزة، وترتفع نحو 35 متراً، فوق سطح البحر. وتربطها طريق معبدة بطريق (غزة – يافا) التي تتفرع فرعين عند دوار جباليا على مسافة كيلومتر واحد إلى الجنوب الشرقي من جباليا، أحدهما ساحلي يمر بمدينتي عسقلان وأسدود، وثانيهما داخلي يمر بجولس وبرير، وتقوم محطة سكة حديد غزة في جنوب الجنوب الغربي لجباليا على مسافة 1.5 كم، وهناك طرق فرعية أخرى تربط جباليا بغزة والنزلة وبيت لاهيا، وبيت حانون. يحدها من الشرق الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948م، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، فيما يحدها من الشمال مدينتا بيت لاهيا وبيت حانون، أما من الجنوب فتحدها مدينة غزة.

عدد السكان: (220,000) نسمة.

الرؤية الاستراتيجية:

"خدمات بلدية راقية ومستدامة لمواطنينا وساكني مدينتنا من خلال المشاركة المجتمعية الفاعلة والحكم الرشيد والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية".

(الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة جباليا، 2017-2014)

الأهداف الاستراتيجية:

"تطوير وتعزيز مدينة جباليا كمركز اقتصادي واجتماعي وثقافي قوي ومستقر ومتنوع، وقادر على ضمان الازدهار المعيشي من خلال:

1. تحسين مستوى المعيشة، وتطوير البنية التحتية لمدينة جباليا، وتنويع الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين.
2. تنمية رأس المال البشري، وتحفيز الإمكانات الخلاقة لدى الشباب من خلال تشجيع المشاركة في الحياة المدنية وتحسين جودة وكفاءة الأنشطة المقدمة إليهم.
3. التخطيط الهيكلي والتنظيمي والتفصيلي، وتطوير مدينة جباليا كنظام حضري مستقر والمحافظة على الآثار والأماكن السياحية وتطويرها.
4. تحديث وتوسيع شبكة المرافق العامة، وتمكين جميع المواطنين من الوصول إليها، وتوسيع رقعة المناطق الخضراء والمحافظة عليها.
5. المحافظة على الصحة العامة وسلامة المواطنين، والبيئة النظيفة الآمنة، ومكافحة التلوث والأوبئة والمكاره الصحية، وتعزيز الوقاية والتثقيف الصحي والمجتمعي.

(4) بلدية رفح:

تم إنشاء أول مجلس قروي لرفح في العام 1952م، ومع تطور المدينة وزيادة عدد السكان وتوسع نفوذها وخدماتها أصبحت مدينة، بعدما كانت إحدى القرى الفلسطينية في جنوب قطاع غزة، حيث تم في العام 1972م تشكيل أول مجلس بلدي لمدينة رفح.

(الموقع الالكتروني لبلدية رفح،http://www.murafah.ps/ar/)

الموقع الجغرافي:

تقع رفح في أقصى جنوب السهل الساحلي الفلسطيني على الحدود الفلسطينية المصرية على خط الطول الشرقي (52-30) وخط العرض الشمالي (36-29) وتبتعد عن ساحل البحر المتوسط (5.5) ميل. كما تبتعد عن مدينة غزة (38) كم وعن خانيونس 13 كم وعن قرية الشيخ زويد في سيناء 16 كم وعن مدينة العريش المصرية 45 كم.

عدد السكان: (218,000) نسمة.

الرؤية الاستراتيجية:

"**رفح مدينة حضارية آمنة، تنعم بتنمية مستدامة، وبمشاركة مجتمعية فاعلة**".

(الخطة الاستراتيجية التنموية لمدينة رفح، 2015-2012)

الأهداف الاستراتيجية:

1. دعم أنشطة التنمية الاقتصادية التي تؤدي إلى خلق فرص عمل ثابتة طويلة الأمد.
2. تحسين مرافق البنية التحتية في بلدية رفح، خاصة مرافق / مصادر المياه.
3. تعزيز أوجه النمو التي تحافظ على البيئة.

4. تحسين الخدمات والمرافق المجتمعية.
5. تحسين خدمات المواصلات (النقل).
6. زيادة توفير المساكن، وتحسين جودتها.
7. إدارة (ضبط) النمو العمراني.
8. الحفاظ على التراث.

(الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية/http://molg.ps/ar،2015)

(5) بلدية دير البلح:

في العام 1950م أنشأ مجلس قروي دير البلح، ليقدم خدمات نظافة الشوارع، وترتيب وتنظيم الأسواق في مناطق متفرقة من المدينة، وفي العام 1973م تحولت إلى بلدية لتوسع نطاق دائرة خدماتها، حيث تم تعيين رئيس البلدية والأعضاء وقد بلغ عددهم آنذاك (9) سعياً منها في الحفاظ على خدمات المواطنين باعتبارها تقدم خدمات في مجالات عدةّ منها: المياه، الصرف الصحي، إضافة إلى إقامة العديد من المشاريع التي تخدم المواطنين، والعمل على تلبية الحد الأدنى من احتياجات الجمهور في المنطقة.

ويهدف المجلس البلدي إلى تنمية وتطوير الموارد المالية للبلدية، لرفع قدرات التمويل الذاتي بالإضافة إلى توظيف مساعدات الجهات المانحة بكفاءة عالية، وتوزيع عادل، وفي المقابل إيجاد الخطط العلاجية الوقائية والخطط المستقبلية للارتقاء بعمل البلدية، وتلبية حاجات المواطنين في كافة المجالات.

الموقع الجغرافي:

تقع مدينة دير البلح وسط قطاع غزة، على شاطئ البحر المتوسط إلى الجنوب من مدينة غزة، وعلى بعد 15كم وإلى الشمال من مدينة خان يونس، وعلى بعد 8 كم، وتحيط بالمدينة بعض القرى والمخيمات مثل قرية الزوايدة، ومخيم النصيرات من ناحية الشمال، ومخيم المغازي والبريج من ناحية الشمال الشرقي، وقرية القرارة من ناحية الجنوب الشرقي، ويطلق عليها حاليا وعلى جميع القرى والمخيمات المجاورة لها محافظة الوسطى.

(الموقع الالكتروني لبلدية دير البلح www.modb.ps)

عدد السكان: (75,000) نسمة.

الرؤية الاستراتيجية:

"**مؤسسة متطورة، لديها استقرار مالي لتكون دير البلح مدينة ثقافية وبيئية واقتصادية ومنظمة هيكلياً، تقدم خدمات بلدية نوعية قائمة على بنية تحتية حديثة ومصادر مياه كافية، وتكون فيها الحياة آمنة وصحية**".

الأهداف الاستراتيجية:

1. تفعيل دور المجتمع المحلي وذلك عن طريق تعزيز المشاركة المجتمعية
2. تقسيم مدينة دير البلح إلى أحياء وتشكيل لجان أحياء.
3. تحديد احتياجات كل حي وترتيب تلك الاحتياجات حسب الأولوية.
4. وضع خطة إستراتيجية تنموية للبلدية وذلك بناءً على ما تم الحصول عليه من المشاركة المجتمعية.
5. إشراك لجان الأحياء في المراقبة على المشاريع وتقييم النتائج.

(الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة دير البلح، 2015-2012)

المطلب الثاني

الخدمات التي تقدمها البلديات في قطاع غزة

تقدم البلديات معظم الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطنون والتي تضمن لهم توفير حياه صحية وآمنة، من توفير المياه، وطرق تصريفها، وأماكن التسوق، ومحطات النقل المواصلات، وتخطيط وتنظيم للشوارع، وتنظيم للحرف والمهن، كما يجوز للهيئة المحلية إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية وتأمين مصالحها وحاجياتها وفق قانون رقم (1) لسنة 1997م بشأن الهيئات المحلية، حيث حددت المادة رقم (15) من القانون وظائف وصلاحيات وسلطات الهيئة المحلية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (7)

الخدمات التي تقدمها البلديات في قطاع غزة

قطاع الخدمة	الخدمات
تخطيط البلدة والشوارع	تخطيط البلدة وفتح الشوارع وإلغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها.
المباني ورخص البناء	مراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير أشكالها وتركيب المصاعد الكهربائية وإنشاء الملاجئ وإعطاء رخص لإجراء هذه الأعمال وتحديد موقع البناية وشكلها ونسبة مساحتها إلى مساحة الأرض المنوي إنشاؤها عليها وضمان توفر الشروط الصحية فيها.
خدمات المياه	تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأية استعمالات أخرى وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث الينابيع والأقنية والأحواض والآبار.
الصرف الصحي	إنشاء خطوط الصرف الصحي ومحطات الصرف الصحي ومراقبتها وإداراتها.
الأسواق العامة	تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها.

الحرف والصناعات	تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.
خدمة النظافة	جمع النفايات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.
الصحة العامة والرقابة عليها	أ. اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس ب.مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة ج. إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها . د. مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. هـ- إنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
المحلات العامة	تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها
المتنزهات	إنشاء الساحات والحدائق والمنتزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها.
مواجهة الكوارث	اتخاذ الاحتياطات لمواجهة أخطار السيول والفيضانات ولمنع الحرائق ومراقبة الوقود والمواد المشتعلة واتخاذ الاحتياطات لمواجهة الكوارث الطبيعية وإغاثة المنكوبين.
المؤسسات الثقافية	إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
وسائل النقل	إنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل ضمن حدود الهيئة المحلية.
مراقبة الباعة	مراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والحمالين والبسطات والمظلات
الأوزان والقبان	مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس ودمغها ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة.
الإعلانات	مراقبة اللوحات والإعلانات وتنظيمها.
هدم الأبنية	هدم الأبنية التي يخشى خطر سقوطها أو المضرة أو التي تنبعث منها روائح كريهة مؤذية وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها.
المقابر	إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

الدواب	مراقبة الدواب المستخدمة في النقل والجر وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي.
الكلاب	مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة
الموازنة وملاك الموظفين	إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة للتصديق عليها.
إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية	إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات.
الوظائف الأخرى	القيام بأي عمل آخر يقتضي عليها القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع أو قانون آخر.

المصدر: (قانون رقم (1) لسنة 1997م، جريدة الوقائع الفلسطينية، العدد العشرون، سنة 1997م)

خلاصة المبحث الثاني:

تمثل البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة (غزة، خان يونس، جباليا النزلة، رفح، دير البلح) نصف مساحة قطاع غزة تقريباً، وهي تقدم خدمات أساسية وضرورية لحياة **73%** من سكان قطاع غزة، حيث تشمل مهام وصلاحيات البلديات "التطوير والتنمية، وتقديم الخدمات العامة (المياه والصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار)، والمحافظة على الصحة العامة والبيئة (النظافة، التشجير، المسلخ)، وخدمات تنظيم الحرف والصناعات".

أعدت بلديات قطاع غزة الكبرى خططها الاستراتيجية بمشاركة مجتمعية ومؤسسية حكومية وأهلية، وقد تضمنت رؤاها الاستراتيجية على نقاط أساسية مشتركة (كالتنمية المستدامة، والمشاركة المجتمعية، والحضارة والحداثة، وتقديم خدمات مميزة).

وقد اشتملت الأهداف التنموية التي تسعي البلديات لتحقيقها من خلال خططها الاستراتيجية على تبني أهداف متنوعة كتشجيع المشاركة المجتمعية في إدارة العمل، والعمل على إنشاء المشاريع التنموية والتطويرية، وتعزيز الثقة بين البلديات ومواطنيها، وتحسين مستوى المعيشة وتنويع الخدمات الأساسية للمواطنين، وتنمية رأس المال البشري وتحفيز الإمكانات الخلاقة لدى المجتمع وتحسين كفاءة الخدمات والأنشطة المقدمة إليهم.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة **(دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة)** وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج: SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة للتعرف على: **دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة**، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة من أصحاب المناصب الإشرافية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) والبالغ عددهم **(449)** موظفاً وموظفة موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (8)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اسم البلدية

م	اسم البلدية	عدد الموظفين (المثبتين والعقود)	النسبة المئوية
1	غزة	268	63.70%
2	خان يونس	45	10.02%
3	جباليا النزلة	48	10.69%
4	رفح	25	5.57%
5	دير البلح	45	10.02%
المجموع		**449**	**100.0%**

يتضح من الجدول السابق استحواذ بلدية غزة على ما نسبته **(63.70%)** من أفراد مجتمع الدراسة، يعزو الباحث هذه النسبة كون أن بلدية غزة تعتبر أكبر بلدية في قطاع غزة من

حيث المساحة الجغرافية من النفوذ والبالغة **(56,000)** دونم، كذلك فإنها تقدم خدمات لعدد **(600,000)** نسمة، مقارنة بباقي البلديات الأربع والتي تقدم خدماتها لعدد **(743,000)** نسمة.

ثالثاً: عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وهم الموظفين من أصحاب المناصب الإشرافية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) في البلديات الكبرى بقطاع غزة للعام 2014م، والبالغ عددها **(449)** موظف وموظفة، وبالتالي استُخدِامَ المسحُ الشامل في عملية جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وقد تم استرداد عدد **(414)** استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد **(92.2%)**، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المستردة للتحليل:

جدول رقم (9)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اسم البلدية

اسم البلدية	العدد	النسبة المئوية
بلدية غزة	260	%62.80
بلدية خان يونس	44	%10.63
بلدية جباليا النزلة	42	%10.14
بلدية رفح	44	%10.63
بلدية دير البلح	24	%5.80
المجموع	**414**	**%100.00**

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته **(62.80%)** من عينة الدراسة هم من بلدية غزة، و**(10.63%)**، هم من بلدية خان يونس، و**(10.14%)** هم من بلدية جباليا النزلة و**(10.63%)** هم من بلدية رفح، و**(5.8%)** هم من بلدية دير البلح، وهذا يدل على أن غالبية العينة هي من بلدية غزة لأنها أكبر البلديات موضع الدراسة من حيث عدد السكان، المساحة، وعدد المشتركين. ويمثل الجدول السابق عدد أفراد عينة الدراسة حسب الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل.

جدول رقم (10)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	352	%85.02
أنثى	62	%14.98
المجموع	**414**	**%100.00**

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته **(85.02%)** من عينة الدراسة هم من الذكور و**(14.98%)** من الإناث، وهذا يدل على أن غالبية العينة هم من جنس الذكور ويرجع ذلك إلى طبيعة ومهام عمل البلديات. وقد يعزى ذلك إلى تفضيل البلديات للذكور على الإناث لتحملهم ضغوط العمل بصورة أكبر وإمكانية عملهم ساعات عمل إضافية بعد ساعات العمل الرسمي، وهناك بعض الوظائف المهنية والفنية والخدماتية التي تناسب الذكور بشكل أكبر، كذلك تعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة وثقافة المجتمع الفلسطيني حسب الجهاز المركزي للإحصاء للعام 2004م (مطير، 2013)

واتفقت دراسة الباحث مع دراسة (جودة، 2014) التي أجريت عينتها على الوظائف الإدارية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة وبينت أن نسبة الإناث كانت **(10.17%)**.

جدول رقم (11)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30	60	%14.49
من 30 إلى أقل من 40	140	%33.82
من 40 إلى أقل من 50	126	%30.43
من 50 فأكثر	88	%21.26
المجموع	**414**	**%100.00**

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته **(14.49%)** من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، **(33.82%)** تتراوح أعمارهم من30 – أقل من 40 سنة، **(30.43%)** تتراوح أعمارهم من 40– أقل من 50 سنة، بينما **(21.26%)** أعمارهم 50 سنة فأكثر، ويُعزى تدني الفئة العمرية **(أقل من 30)** كون أن جميع عينة الدراسة من الفئة الإشرافية.

جدول رقم (12)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فما أقل	122	%29.47
بكالوريوس	227	%54.83
ماجستير	58	%14.01
دكتوراه	7	%1.69
المجموع	**414**	**%100.00**

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن ما نسبته **(29.47%)** من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فأقل، **(54.83%)** يحملون درجة البكالوريوس، **(14.01%)** يحملون درجة ماجستير، بينما **(1.69%)** يحملون درجة دكتوراه.

ويعزو الباحث سبب ارتفاع نسبة الموظفين من حملة البكالوريوس إلى توفر كوادر متعلمة وعلى درجة عالية من المعرفة في مجال عملها، بالإضافة إلى أن أكبر شريحة من خريجي الجامعات هي من حملة البكالوريوس في سوق العمل وهذا يشمل جميع القطاعات بصفة عامة، كما أنه في البلديات يتم ربط الحصول على الوظائف العليا بالشهادات العلمية وهذه النسبة تدلل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في تلك البلديات، كذلك كون أن معظم عينة الدراسة من الفئة الإشرافية حيث تعتبر درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة إدارية أو إشرافية (قانون الخدمة المدنية المعدل العام 2005). واتفقت هذه النسبة مع دراسة (جودة، 2014) حيث أن نسبة حملة البكالوريوس بلغت **(59.32%)**، ولحملة الدبلوم نسبة **(30.51%)**

أما عن تدني حملة الدكتوراه، فالبلديات ليست مؤسسات أكاديمية لذا نجد أن نسبة حملة الدكتوراه تمثل نسبة ضئيلة، وتوافقت هذه النسبة تماماً مع دراسة (جودة، 2014).

هناك توجه لدى كثير من موظفي البلديات لتحسين أدائهم الإداري من خلال الحصول على شهادات عليا وخصوصاً أن هناك جامعات عدّة تمنح درجة الماجستير في قطاع غزة.

جدول رقم (13)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مستشار	8	%1.93
مدير عام	5	%1.21
مدير	42	%10.14
نائب مدير	21	%5.07
رئيس قسم	149	%35.99
رئيس شعبة	189	%45.65
المجموع	**414**	**%100.00**

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن ما نسبته **(1.93%)** من عينة الدراسة هم من رتبة مستشار، و**(1.21%)**، هم من رتبة (مدراء عامون)، و**(10.14%)** هم من رتبة المدراء و**(5.07%)** هم من رتبة نواب المدير، و**(35.99%)** هم من رتبة رؤساء الأقسام، و**(45.65%)** هم من رتبة رؤساء الشعب، وهذا يدل على أن غالبية العينة هم من رتبة رؤساء الأقسام والشعب.

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب نظراً لمتطلبات العمل، حيث يتطلب التعامل مع عدد كبير من المواطنين فيقابله عدد آخر من الموظفين، وحيث إن البلديات تقدم الخدمات لكافة المواطنين وأن الهيكلية الوظيفية في البلديات عدد المدراء أقل، وعدد رؤساء الأقسام أكثر. كذلك فإن الهيكلية الوظيفية للبلديات الحالية لا يوجد بها رتب وظيفية باسم نائب

مدير، وبالتالي أصبحت هذه المرتبة في تلاشي، كذلك سبب تدني منصب (مدراء عامون) يرجع لكون أن بلديتا غزة ورفح هن من تستحوذان فقط على هذا المنصب.

جدول رقم (14)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5	56	%13.53
من 5 إلى أقل من 10	91	%21.98
10 فأكثر	267	%64.49
المجموع	**414**	**%100.00**

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن ما نسبته **(13.53%)** من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من **5** سنوات، **(21.98%)** تتراوح سنوات خدمتهم من **5** إلى أقل من **10** سنوات، **(64.49%)** تتراوح سنوات خدمتهم من **10** سنوات فأكثر.

وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بآرائهم بشكل جيد في الاستبانة، ويُعزى كبر تمثيل شريحة الفئة العمرية **(10 سنوات فأكثر)** لقِدَم البلديات فالموظفون يعملون في البلديات منذ نشأتها إلى وقتنا هذا، كذلك تبين توجه لدى الموظفين في البقاء بالعمل في البلديات.

يتصف العمل في الدوائر الحكومية بالاستقرار الوظيفي، وهذه سمة وثقافة لدى الشعب الفلسطيني في التوجه للوظيفة الحكومية ولعلها ثقافة على مستوى الشعوب العربية باعتبارها أمان من الفقر. (مطير،2013)

رابعاً: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قام الباحث باختيار الاستبانة كأداةٍ رئيسةٍ للدراسة، **وقد تم بناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:**

1. تحديد الأبعاد الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
2. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
3. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
4. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
5. عرض الاستبانة على **(11)** محكم من المختصين في العلوم الإدارية، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين، والملحق رقم **(1)** يبين أعضاء لجنة التحكيم.
6. بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية **(25)** فقرة موزعة على معيارين يمثلان استبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية، و**(14)** فقرة تمثل استبانة الأداء الإداري، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي **(موافق بشده، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)** أعطيت الأوزان التالية **(5، 4، 3، 2، 1)** حول: **دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة** بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين **(125، 25)** درجة لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية، و**(70، 14)** لاستبانة الأداء الإداري، والملحق رقم **(2)** يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

7. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، **وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:**

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة

القسم الثاني: يتكون من (25) فقرة موزعة على معيارين، تتناول (المشاركة، والرؤية الاستراتيجية) كالتالي:

البعد		عدد الفقرات
المحور الأول: معيار المشاركة	أ- مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	8
	ب- مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	8
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية		9
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية		**25**

القسم الثالث: يتكون من (14) فقرة تتناول استبانة الأداء الإداري

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

(1) صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من **(30)** فرداً من أصحاب المناصب الإدارية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي **(SPSS)**.

أ- استبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية:

الجدول (15)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتوفر في البلدية نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي	0.412	دالة عند 0.05
2.	يتوفر لدى البلدية قيادة ديناميكية قادرة على حشد موظفيها حول رؤية مشتركة	0.610	دالة عند 0.01
3.	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار	0.842	دالة عند 0.01
4.	تؤمن القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين	0.748	دالة عند 0.01
5.	تعتمد البلدية نهج تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة	0.624	دالة عند 0.01
6.	التقاليد التنظيمية تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالمشاركة	0.469	دالة عند 0.01
7.	تستثمر البلدية مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين من مهارات وإبداعات متنوعة في تحقيق أهدافها	0.806	دالة عند 0.01
8.	تحفز البلدية العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد	0.632	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين(0.842 – 0.412)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (16)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	تقوم البلدية بمشاركة المجتمع في صياغة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية	0.879	دالة عند 0.01
.2	أرى أن المشاركة المجتمعية مطلوبة في كافة مجالات الحياة والمجتمع	0.905	دالة عند 0.01
.3	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة أساسية في تحديد احتياجات المجتمع	0.909	دالة عند 0.01
.4	أعتقد أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة في تحقيق أهداف تنموية	0.798	دالة عند 0.01
.5	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تقلل كلفة الموارد البشرية لتنفيذ برامجها	0.479	دالة عند 0.01
.6	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة وبرامج المؤسسات المختلفة	0.821	دالة عند 0.01
.7	أعتقد أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية توسع دائرة العمل للمؤسسات التي تقدم برامج التطوير المجتمعي	0.800	دالة عند 0.01
.8	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية لها اهمية في عمل البلديات	0.837	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.909 – 0.479) وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (17)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث: الرؤية الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توجد رؤية استراتيجية توحد منظور البلدية والجمهور للتنمية الإنسانية	0.533	دالة عند 0.01
2.	تتوائم رؤية البلدية مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع	0.364	دالة عند 0.05
3.	توجد خطة إستراتيجية واضحة للبلدية مرتبطة برؤيتها	0.844	دالة عند 0.01
4.	يتم اطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح البلدية في تحقيقها	0.809	دالة عند 0.01
5.	يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية البلدية	0.667	دالة عند 0.01
6.	تعمل البلدية على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها	0.533	دالة عند 0.01
7.	توجد خطة تشغيلية واضحة للبلدية منبثقة من الخطة الاستراتيجية	0.767	دالة عند 0.01
8.	يتوافر الوعي لدى موظفي البلدية بما هو مطلوب للتنمية الإنسانية	0.586	دالة عند 0.01
9.	تقوم البلدية بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية	0.651	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين(– 0.364 0.844)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول **(14)** يوضح ذلك.

الجدول (18)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

	الدرجة الكلية	المحور الأول المشاركة	المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية
المحور الأول: المشاركة	0.876	1	
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	0.967	0.723	1

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- استبانة الأداء الإداري:

الجدول (19)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.580	دالة عند 0.01
2.	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	0.712	دالة عند 0.01
3.	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدي الموظفين في البلدية في تحسين الأداء الإداري	0.617	دالة عند 0.01
4.	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في تطوير الأداء المؤسسي	0.614	دالة عند 0.01
5.	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	0.692	دالة عند 0.01
6.	تمنح البلدية حوافز مادية ومعنوية للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل	0.666	دالة عند 0.01
7.	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	0.396	دالة عند 0.05
8.	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة للاقتراحات التي يتقدم بها	0.774	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الموظفون والخاصة بجودة الأداء الإداري		
9.	تتوافر لدي الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الإداري المطلوب	0.520	دالة عند 0.01
10.	يتوافر لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	0.414	دالة عند 0.05
11.	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في تحسين الأداء الإداري للموظفين وتطويره	0.702	دالة عند 0.01
12.	يؤدي نظام تقييم الأداء الإداري إلى تحديد طبيعة أداء الكادر البشري ونوعيته	0.485	دالة عند 0.01
13.	يحتوي نظام تقييم الأداء الإداري على معايير علمية لقياس قدرات الموظفين ومهاراتهم	0.513	دالة عند 0.01
14.	يحدد نظام تقييم الأداء الإداري نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين	0.543	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01،0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.774 – 0.396)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (20)

معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

البعد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	**8**	0.656	0.792
البعد الثاني مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	**8**	0.816	0.899
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	**16**	0.483	0.652
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	***9**	0.783	0.803
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	***25**	**0.875**	**0.882**
الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الإداري	**14**	**0.516**	**0.680**

*** تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.882) لاستبانة **المشاركة والرؤية الاستراتيجية** و(0.680) لاستبانة الأداء الإداري، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (21)

معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	**8**	0.808
البعد الثاني مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	**8**	0.926
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	**16**	0.896
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	**9**	0.827
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	**25**	**0.922**
الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الإداري	**14**	**0.856**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.992) لاستبانة **المشاركة والرؤية الاستراتيجية**، و(0.856) لاستبانة الأداء الإداري، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.

2- قام الباحث بتوزيع **(30)** استبانة أولية للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

3- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع **(449)** استبانة واسترد **(414)** استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

4- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج **(SPSS)** الإحصائي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".

3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

الفصل الخامس

الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها

أولاً: الإجـــابـــة عـــن تساؤلات الدراســـة ومناقشتـــــــها

ثانياً: ملخص الإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها، واهدافها

(أ) ملخص الإجابة عن أسئـــلـة الـــدراســـة وفروضـــهـا

(ب) ملخـص النتائـــج المتعلقـــة بأهـــداف الـــدراســـة

مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: "**دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة**"، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (**SPSS**)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: **ما نسبة تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (22)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب حسب المحور
1	البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	10890	26.304	6.149	65.76	7.626	0.000	
2	البعد الثاني مشاركة المجتمع ولجان	12569	30.360	5.550	75.90	23.316	0.000	

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب حسب المحور
	الأحياء كأداة من أدوات المشاركة							
3	الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	23460	56.667	9.416	70.83	18.727	0.000	1
4	المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	12756	30.812	6.543	68.47	11.852	0.000	2
5	الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	36216	87.478	14.856	69.98	17.091	0.000	

يتضح من الجدول السابق أن **محور المشاركة** حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي **(70.83%)** تلا ذلك **محور الرؤية الاستراتيجية** حيث حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي **(68.47%)**، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي **(69.98%)**.

وبحصول معيار المشاركة على المرتبة الأولى بوزن نسبي **(70.83%)**، وجد الباحث أن هذه النتيجة أفضل حالاً مما أظهرته دراسة (مطير،2013) والتي أجريت على الوزارات الفلسطينية، برغم أنها أخذت المرتبة الأخيرة من معايير الحكم الرشيد التسع بوزن نسبي **(63.85%)**، حيث احتل معيار الاستجابة المرتبة الأولى بوزن نسبي **(71.77%)**.

وفي دراسة أعدتها وزارة الحكم المحلي في العام 2013 بعنوان "**واقع المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية**" أشارت إلى أنه بالرغم من التصريحات العامة والاستعداد النظري للوائح في عملية مشاركة مجتمعية مجدية، إلا أن واقع المشاركة ما زال يشوبه الكثير من سوء الفهم وضعف القناعة بجدوى ما يجري في الواقع الراهن. ويؤكد هذا الأمر نتائج المسح الميداني حيث إن غالبية كبيرة من المواطنين ليس لديهم الاهتمام الكافي بالنشاطات واللقاءات أو الاجتماعات التي تجريها الهيئات المحلية في مناطقهم. ويعود ذلك إلى فهم سائد بأن المشاركة تأتي من جهة واحدة أي من الهيئة نفسها. وإلى أنه لا يوجد أسس فعليه للتأسيس لمشاركة مجدية للمجتمع.

ولتفسير النتائج المتعلقة بنسبة **تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة** قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

المحور الأول: معيار المشاركة

البعد الأول: مشاركة موظفي البلديات الخمس في عملية اتخاذ القرارات البلدية

جدول (23)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتوفر في البلدية نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي	1532	3.700	0.927	74.01	15.376	0.000	1
2	يتوفر لدى البلدية قيادة ديناميكية قادرة على حشد موظفيها حول رؤية مشتركة	1407	3.399	0.983	67.97	8.248	0.000	2
3	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار	1305	3.152	1.013	63.04	3.058	0.002	7
4	تؤمن القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين	1330	3.213	1.059	64.25	4.083	0.000	4
5	تعتمد البلدية نهج تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة	1285	3.104	1.103	62.08	1.916	0.056	8
6	التقاليد التنظيمية تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة	1406	3.396	0.938	67.92	8.597	0.000	3
7	تستثمر البلدية مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين من مهارات وإبداعات متنوعة في تحقيق أهدافها	1308	3.159	1.059	63.19	3.062	0.002	6
8	تحفز البلدية العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد	1318	3.184	1.146	63.67	3.260	0.001	5
	الدرجة الكلية للبعد	**10890**	**26.304**	**6.149**	**65.76**	**7.626**	**0.000**	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:

أ – **الفقرة (1)** التي نصت على: "**يتوفر في البلدية نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيم** " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(74.01%)**، حيث يعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى كون أن جميع البلديات في قطاع غزة تسير على نهج الحوسبة المتكاملة لجميع مهام البلدية، وفق رؤية الحكومة الإلكترونية.

ب– **الفقرة (2)** التي نصت على: "**يتوفر لدى البلدية قيادة ديناميكية قادرة على حشد موظفيها حول رؤية مشتركة**" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(67.97%)**.

وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا:

أ– **الفقرة رقم (3)** التي نصت على: "**هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار**" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره **(63.04%)**.

ويعزو الباحث ذلك كون أن هناك قرارات تكون مخولة بالدرجة الأولى لأعضاء المجلس البلدي، غير أنه قد توجد بعض الظروف التي يكون فيها التشاور في عملية صناعة القرار على نطاق واسع غير ممكن عملياً في مثل الحالات التالية:

1. عندما يجب على البلدية اتخاذ قرار سريع يتعلق مثلاً بسلامة الجمهور.
2. بعض الأمور الملزمة قانونياً أو تجاريا أو عليها قيود تشريعية.
3. المواقف الخطيرة التي تتطلب من البلدية استجابة فورية.
4. الأعمال اليومية والقرارات الروتينية والمبنية على خطط مسبقة.

ب **الفقرة رقم (5)** التي نصت على: "**تعتمد البلدية نهج تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة**" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(62.08%)**.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي **(65.76%)**.

البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة

جدول (24)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تقوم البلدية بمشاركة المجتمع في صياغة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية	1510	3.647	0.992	72.95	13.276	0.000	8
2	أرى أن المشاركة المجتمعية مطلوبة في كافة مجالات الحياة والمجتمع.	1714	4.140	0.877	82.80	26.442	0.000	1
3	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة أساسية في تحديد احتياجات المجتمع	1611	3.891	0.987	77.83	18.379	0.000	2
4	أعتقد أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة في تحقيق أهداف تنموية	1586	3.831	0.977	76.62	17.306	0.000	3
5	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تقلل كلفة الموارد البشرية لتنفيذ برامجها	1522	3.676	0.947	73.53	14.527	0.000	6
6	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة وبرامج المؤسسات المختلفة	1521	3.674	0.937	73.48	14.626	0.000	7
7	أعتقد أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية توسع دائرة العمل للمؤسسات التي تقدم برامج التطوير المجتمعي	1529	3.693	0.972	73.86	14.514	0.000	5
8	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية لها اهمية في عمل البلديات	1576	3.807	0.962	76.14	17.056	0.000	4
	الدرجة الكلية للبعد	**12569**	**30.360**	**5.550**	**75.90**	**23.316**	**0.000**	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:

أ – **الفقرة (2)** التي نصت على: "**أرى أن المشاركة المجتمعية مطلوبة في كافة مجالات الحياة والمجتمع**" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(82.80%)**.

ويرى الباحث أن سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يرجع إلى أن المواطنين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسئولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات، والتي تؤدي مشاركتهم فيها إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة، علاوة أن الظروف الصعبة التي تمر بها البلديات في قطاع غزة بسبب الحصار والحروب المتكررة تستوجب أن تبقى البلديات والمواطنين على تواصل دائم.

ب – **الفقرة (3)** التي نصت على: "**أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة أساسية في تحديد احتياجات المجتمع**" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(77.83%)**. وقد يرجع ذلك كون أن المجتمع قد يكون له وجهات نظر وأولويات تتباين مع تلك التي تخطط لها البلديات، لذا يستوجب الاهتمام والأخذ بآراء المجتمع عبر لجان الأحياء التي تمثله وتنقل همومه واحتياجاته للبلديات.

وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا:

أ– **الفقرة (6)** التي نصت على: "**أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة وبرامج المؤسسات المختلفة**" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره **(73.48%)**، وبرغم حصول تلك الفقرة على المستوى الأدنى قبل الأخير إلا أن الباحث يعتبرها نتيجة مرضية إلى حدٍ ما.

ب– **الفقرة (1)** التي نصت على: "**تقوم البلدية بمشاركة المجتمع في صياغة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية**" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(72.95%)**، وبرغم حصول تلك الفقرة على المرتبة الأخيرة إلا أن الباحث يعتبرها نتيجة مرضية إلى حدٍ ما، خاصة وأن البلديات قد أجرت لقاءات مجتمعية لتحديد رؤيتها الاستراتيجية وفق دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي

للمدن والبلدات الفلسطينية – دليل الإجراءات (2009)، حيث حدد الدور الذي سيمارسه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للمدن الفلسطينية وفقاً للتالي: (صندوق تطوير وإقراض البلديات،2009)

أما الدرجة الكلية للبعد فقد حصل على وزن نسبي **(75.90%)**

ونظراً لحصول تلك الفقرتين على الوزن النسبي الأدنى من بين الفقرات الثمانية إلا وأن الباحث يرى بأن الوزن النسبي لتلك الفقرتين مرضٍ إلى حدٍ ما.

المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية

جدول (25)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور البلدية والجمهور للتنمية الانسانية	1474	3.560	0.934	71.21	12.213	0.000	3
2	تتوائم رؤية البلدية مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع	1486	3.589	0.908	71.79	13.213	0.000	2
3	توجد خطة إستراتيجية واضحة للبلدية مرتبطة برؤيتها	1503	3.630	0.990	72.61	12.962	0.000	1
4	يتم اطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح البلدية في تحقيقها	1344	3.246	1.103	64.93	4.543	0.000	9
5	يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية البلدية	1372	3.314	1.036	66.28	6.168	0.000	8
6	تعمل البلدية على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها	1378	3.329	1.050	66.57	6.366	0.000	6
7	توجد خطة تشغيلية واضحة للبلدية منبثقة من الخطة الاستراتيجية	1420	3.430	0.998	68.60	8.764	0.000	4
8	يتوافر الوعي لدى موظفي البلدية بما هو مطلوب للتنمية الإنسانية	1378	3.329	0.951	66.57	7.030	0.000	7
9	تقوم البلدية بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية	1401	3.384	0.991	67.68	7.882	0.000	5
	الدرجة الكلية للبعد	**12756**	**30.812**	**6.543**	**68.47**	**11.852**	**0.000**	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في البُعد كانتا:

أ – **الفقرة (3)** التي نصت على: "**توجد خطة إستراتيجية واضحة للبلدية مرتبطة برؤيتها**" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(72.61%)**.

ب– **الفقرة (2)** التي نصت على: "**تتوائم رؤية البلدية مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع**" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(71.79%)**.

ويرى الباحث أن هذا أمرٌ طبيعيٌ، حيث أن البلديات قامت بتصميم خططها الاستراتيجية بعد أن قامت بجميع إجراءات المرحلة الأولى من منهجية ومراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي التي تتمثل في عملية التحليل والتنظيم وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي من خلالها تم تصميم الرؤية التنموية للبلديات؛ ومن ثم بناء الخطة الاستراتيجية والأهداف التنموية بما يكفل تحقيق الرؤية. كذلك فقد تقاطعت الرؤى التنموية للبلديات مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع حيث تم إشراك المجتمع وذوي العلاقة في عملية التخطيط التنموي للبلديات.

وأن أدنى فقرتين في البُعد كانتا:

أ– **الفقرة (5)** التي نصت على: "**يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية البلدية**" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره **(66.28%)**.

ب– **الفقرة (4)** التي نصت على: "**يتم اطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح البلدية في تحقيقها**" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(64.93%)**.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي **(68.47%)**.

ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى حداثة المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي في البلديات وتردد بعض الموظفين والمواطنين في المشاركة، وربما تم التركيز على مدراء الدوائر في

البلديات في عملية المشاركة، علاوةً على الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلديات في قطاع غزة والأزمات المتلاحقة التي تتعرض إليها وانعكاساتها على تطبيق الخطط الاستراتيجية والتنموية.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: **"ما مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟"**

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (26)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	1560	3.768	0.951	75.36	16.429	0.000	1
2	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	1542	3.725	0.977	74.49	15.084	0.000	3
3	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدي الموظفين في البلدية في تحسين الأداء الإداري	1422	3.435	1.011	68.70	8.754	0.000	8
4	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في تطوير الأداء المؤسسي	1422	3.435	0.964	68.70	9.178	0.000	7
5	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	1406	3.396	1.038	67.92	7.765	0.000	9
6	تمنح البلدية حوافز مادية ومعنوية للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل	1201	2.901	1.246	58.02	-1.618	0.107	14
7	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	1472	3.556	0.992	71.11	11.398	0.000	4
8	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون	1287	3.109	1.144	62.17	1.934	0.054	13

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	والخاصة بجودة الأداء الإداري							
9	تتوافر لدي الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الإداري المطلوب	1404	3.391	1.140	67.83	6.985	0.000	10
10	يتوافر لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	1551	3.746	0.892	74.93	17.031	0.000	2
11	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في تحسين الأداء الإداري للموظفين وتطويره	1367	3.302	1.045	66.04	5.877	0.000	12
12	يؤدي نظام تقييم الأداء الإداري إلى تحديد طبيعة أداء الكادر البشري ونوعيته	1446	3.493	0.959	69.86	10.460	0.000	6
13	يحتوي نظام تقييم الأداء الإداري على معايير علمية لقياس قدرات الموظفين ومهاراتهم	1374	3.319	1.122	66.38	5.782	0.000	11
14	يحدد نظام تقييم الأداء الإداري نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين	1451	3.505	1.104	70.10	9.303	0.000	5
	الدرجة الكلية	**19905**	**48.080**	**9.244**	**68.69**	**13.382**	**0.000**	

يتضح من الجدول السابق أن:

الأداء الإداري حصل على وزن نسبي **(68.69%)**، وهذه نتيجة جيدة حسب المقياس المقترح في الدراسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع النتائج التي أظهرتها دراسة (مطير،2013) والتي أجريت على الوزارات الفلسطينية، حيث بينت أن الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية حصل على وزن نسبي **(68.93%)**.

ويتضح أن أعلى فقرتين في البعد كانتا:

أ- **الفقرة (1)** التي نصت على: "**يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة**" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(75.36%)**.

ب- **الفقرة (10)** التي نصت على: "**يتوافر لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم**" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(74.93%)**.

ويرى الباحث أن الموظفون المستطلعة آراؤهم هم من أصحاب المسميات الإشرافية ويقع عليهم أعباء إشرافية كثيرة، ومن الطبيعي أن يقوموا بتأدية مهامهم بكفاءةٍ وفعالية. علاوةً على ذلك فإن الموظفون أصحاب المسميات الإشرافية يحصلون على مسمياتهم الوظيفية عن طريق المقابلات التي تتضمن المهام الوظيفية وطبيعة الأعمال التي سيقومون بها.

ويتضح أن أدنى فقرتين في البعد كانتا:

أ- **الفقرة (8)** التي نصت على: "**يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون والخاصة بجودة الأداء الإداري**" احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي قدره **(62.17%)**.

ب- **الفقرة (6)** التي نصت على: "**تمنح البلدية حوافز مادية ومعنوية للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل**"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(58.02%)**، وقد اتفقت الدراسة الحالية بتدني هذه النسبة مع النتائج التي أظهرتها دراسة (منصور،2013)، التي بحثت عن العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، حيث ناقشت موضوع الحوافز، وقد أظهرت أن الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البلديات حصلت على وزن نسبي **(48.16%)**.

ويرجع الباحث تدني اهتمام الإدارة العليا في البلديات بمقترحات الموظفين المتعلقة بتجويد الأداء الإداري إلى انصراف الإدارة العليا في معظم الأوقات إلى إدارة الأزمات المتلاحقة التي تكاد تعصف بالعمل البلدي. أما فيما يتعلق بعدم منح حوافز للموظفين المبدعين فإن السبب في ذلك يرجع إلى سوء الأوضاع المالية التي تمر بها البلديات.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث على أنه: "**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)؟**"

الفرض رقم (3.1):

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على **أنه:** "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير اسم البلدية (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، بلدية دير البلح)**"

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (27)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير البلدية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	بين المجموعات	334.007	4	83.502	2.235	0.065	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15279.646	409	37.359			
	المجموع	15613.652	413				
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	بين المجموعات	993.093	4	248.273	8.658	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	11728.281	409	28.676			
	المجموع	12721.374	413				
الدرجة الكلية للمحور الأول: المشاركة	بين المجموعات	1449.074	4	362.268	4.213	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	35170.926	409	85.992			
	المجموع	36620.000	413				
المحور الثاني: الرؤية **الاستراتيجية**	بين المجموعات	1042.296	4	260.574	6.404	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	16641.009	409	40.687			
	المجموع	17683.304	413				

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	4876.244	4	1219.061	5.779	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	86271.060	409	210.932			
	المجموع	91147.304	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (409.4) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.36

ف الجدولية عند درجة حرية (409.4) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.39

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات في البلدية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اسم البلدية.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في البعد الثاني مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة، والدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة، والمحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية، والدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير البلدية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظرة جميع موظفي البلديات حول واقع المشاركة تعتبر نظرة واحدة، وهذا بدوره يدفعنا إلى التنبؤ بأن هناك قواسم مشتركة بين البلديات حول واقع المشاركة، والرؤية الاستراتيجية فيهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كلٍ من (جودة،2014)، (منصور،2013)، اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير اسم البلدية في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (28)

اختبار شيفيه في البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة تعزى لمتغير البلدية

	بلدية غزة	بلدية خان يونس	بلدية جباليا النزلة	بلدية رفح	بلدية دير البلح
	29.173	**32.364**	**32.571**	**32.023**	**32.625**
بلدية غزة 29.173	0				
بلدية خان يونس 32.364	*3.191	0			
بلدية جباليا النزلة 32.571	*3.398	0.208	0		
بلدية رفح 32.023	*2.850	0.341	0.549	0	
بلدية دير البلح 32.625	*3.452	0.261	0.054	0.602	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين بلدية غزة وبلدية خان يونس لصالح بلدية خان يونس، وبين بلدية غزة وجباليا النزلة لصالح بلدية جباليا النزلة، وبين بلدية غزة ورفح لصالح بلدية رفح، وبين بلدية غزة ودير البلح لصالح بلدية دير البلح، ولم يتضح فروق في البلديات الأخرى.

جدول (29)

اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة تعزى لمتغير البلدية

	بلدية غزة	بلدية خان يونس	بلدية جباليا النزلة	بلدية رفح	بلدية دير البلح
	55.454	**57.182**	**60.024**	**57.500**	**61.458**
بلدية غزة 55.454	0				
بلدية خان يونس 57.182	1.728	0			
بلدية جباليا النزلة 60.024	*4.570	2.842	0		
بلدية رفح 57.500	2.046	0.318	2.524	0	
بلدية دير البلح 61.458	*6.004	4.277	1.435	3.958	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين بلدية غزة وجباليا النزلة لصالح بلدية جباليا النزلة، وبين بلدية غزة ودير البلح لصالح بلدية دير البلح، ولم يتضح فروق في البلديات الأخرى.

جدول (30)

اختبار شيفيه في المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير البلدية

	بلدية غزة	بلدية خان يونس	بلدية جباليا النزلة	بلدية رفح	بلدية دير البلح
	29.773	**31.500**	**34.381**	**31.295**	**33.667**
بلدية غزة 29.773	0				
بلدية خان يونس 31.500	1.727	0			
بلدية جباليا النزلة 34.381	*4.608	2.881	0		
بلدية رفح 31.295	1.522	0.205	3.085	0	
بلدية دير البلح 33.667	*3.894	2.167	0.714	2.371	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين بلدية غزة وجباليا النزلة لصالح بلدية جباليا النزلة، وبين بلدية غزة ودير البلح لصالح بلدية دير البلح، ولم يتضح فروق في البلديات الأخرى.

جدول (31)

اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير البلدية

	بلدية غزة	بلدية خان يونس	بلدية جباليا النزلة	بلدية رفح	بلدية دير البلح
	85.227	**88.682**	**94.405**	**88.795**	**95.125**
بلدية غزة 85.227	0				
بلدية خان يونس 88.682	3.455	0			
بلدية جباليا النزلة 94.405	*9.178	5.723	0		
بلدية رفح 88.795	3.569	0.114	5.609	0	
بلدية دير البلح 95.125	*9.898	6.443	0.720	6.330	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين بلدية غزة وجباليا النزلة لصالح بلدية جباليا النزلة، وبين بلدية غزة ودير البلح لصالح بلدية دير البلح، ولم يتضح فروق في البلديات الأخرى.

الفرض رقم (3.2):

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على **أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)"**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (32)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	ذكر	352	26.290	6.273	0.115	0.909	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	26.387	5.433			
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	ذكر	352	30.472	5.522	0.976	0.330	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	29.726	5.709			
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	ذكر	352	56.764	9.671	0.502	0.616	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	56.113	7.860			
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	ذكر	352	30.875	6.655	0.469	0.639	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	30.452	5.908			
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	ذكر	352	87.639	15.280	0.525	0.600	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	86.565	12.238			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (412) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (412) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في **جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة** وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي يتم قبول الفرض.

ويعزو الباحث أن نتيجة وجهتي نظر تقييم الاستبانة لكل من الذكور والإناث واحدة، يدفعنا إلى التنبؤ بأن نظرة كلا الجنسين حول تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية واحدة، كذلك فإن كلا الجنسين يتمتعان بنفس الحقوق والواجبات في البلديات، خاصة أن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكوراً وإناثاً فالدرجات العلمية والخبرات الإدارية والأكاديمية متقاربة بينهم، ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق ومستوى الفهم للمتطلبات والواجبات المتعلقة بتطبيق معايير الحكم الرشيد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كلٍ من (جودة،2014) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الجنس في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الجنس في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

الفرض رقم (3.3):

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30، من 30-40، من 40-50، من 50 فما فوق)** وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (33)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	بين المجموعات	130.789	3	43.596	1.154	0.327	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15482.864	410	37.763			
	المجموع	15613.652	413				
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	بين المجموعات	93.301	3	31.100	1.010	0.388	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12628.073	410	30.800			
	المجموع	12721.374	413				
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	بين المجموعات	15.442	3	5.147	0.058	0.982	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	36604.558	410	89.279			
	المجموع	36620.000	413				
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	75.327	3	25.109	0.585	0.625	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17607.977	410	42.946			
	المجموع	17683.304	413				
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	158.028	3	52.676	0.237	0.870	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	90989.276	410	221.925			
	المجموع	91147.304	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.83

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبالتالي يتم قبول الفرض.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كلٍ من (جودة،2014) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الفئة العمرية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الفئة العمرية في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

أما دراسة (مطير،2013) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية فقد بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين لمعيار المشاركة تعزى لمتغير الفئة العمرية، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع الدراسة الحالية، أما معيار الرؤية الاستراتيجية فقد جاءت نتائجها مخالفة، إذ أظهرت أن هناك فروق ذات دلال إحصائية في إجابة المبحوثين لمعيار الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث بينت وجود فروق بين الفئات العمرية لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين ذوي الأعمار الكبيرة لديهم رؤية إستراتيجية أعمق من أصحاب الأعمار الصغيرة، وربما يرجع ذلك إلى خبرتهم الطويلة في العمل الوظيفي العام، ومن خلال تجربة الحياة، وفي الجانب الآخر فإن رؤية الشباب الأصغر في العمر إلى الرؤية المطبقة ربما يكون فيها من الطموح ما يجعلهم ينادون برؤىً استراتيجية جديدة، لذا فإنهم وفي هذا العمر المتوسط يرون أن الرؤى الاستراتيجية كمعيار من معايير الحكم الرشيد تحتاج إلى تحسين. كذلك فإن الموظفين ذوي الأعمار (50 سنة فأكثر قد تمرسوا في العمل الإداري ومروا بفترات من التعامل مع حكومات مختلفة الأداء وربما عملوا في وظائف زمن الاحتلال وبدايات زمن السلطة الوطنية الفلسطينية).

الفرض رقم (3.4):

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فاقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (34)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	بين المجموعات	142.982	3	47.661	1.263	0.287	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15470.671	410	37.733			
	المجموع	15613.652	413				
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	بين المجموعات	40.228	3	13.409	0.434	0.729	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12681.147	410	30.930			
	المجموع	12721.374	413				
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	بين المجموعات	156.177	3	52.059	0.585	0.625	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	36463.823	410	88.936			
	المجموع	36620.000	413				
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	276.337	3	92.112	2.170	0.091	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17406.967	410	42.456			
	المجموع	17683.304	413				
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	803.576	3	267.859	1.216	0.304	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	90343.728	410	220.351			
	المجموع	91147.304	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.83

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي يتم قبول الفرض.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كلٍ من (جودة،2014) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وكذلك الحال مع دراسة (مطير،2013) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن:

1. نظرة جميع المستويات العلمية في تعبئة الاستبانة كانت متقاربة.
2. جميع المؤهلات العلمية يتمتعون بكافة حقوقهم والواجبات في ظل الأنظمة المعمول بها في البلديات الكبرى بقطاع غزة، خاصة أن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الوظائف الإشرافية في جميع الدرجات العلمية فالخبرات الإدارية متقاربة بينهم ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، حيث أن ما نسبته **(70.53%)** من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية من بكالوريوس فأعلى، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تتبع أساليب عمل واحدة الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.

الفرض رقم (3.5):

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (35)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	بين المجموعات	221.016	5	44.203	1.172	0.322	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15392.636	408	37.727			
	المجموع	15613.652	413				
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	بين المجموعات	333.164	5	66.633	2.195	0.054	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12388.211	408	30.363			
	المجموع	12721.374	413				
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	بين المجموعات	944.317	5	188.863	2.160	0.058	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35675.683	408	87.440			
	المجموع	36620.000	413				
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	433.372	5	86.674	2.050	0.071	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17249.933	408	42.279			
	المجموع	17683.304	413				
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	2361.420	5	472.284	2.170	0.057	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	88785.884	408	217.612			
	المجموع	91147.304	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (408.5) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.06

ف الجدولية عند درجة حرية (408.5) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.23

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، وبالتالي يتم قبول الفرض، وهذا يدلل على أن جميع الرتب الوظيفية على علم ودراية كافية برسالة البلديات التي يعملون فيها وخططها، ومدى أهمية وضرورة وجود مشاركة فاعلة في مختلف أنشطة البلديات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كلٍ من (جودة،2014) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

أما دراسة (مطير،2013) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية فقد اختلفت مع الدراسة الحالية في التالي

(أ) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين لمعيار الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير الرتب الوظيفية، وتبين ذلك جلياً بين رتبتي الوظائف العليا والدنيا لصالح الوظائف العليا، وقد أعزى الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا هي المطالبة بتطبيق الأنظمة الداخلية المتعلقة بمعيار الرؤية الاستراتيجية، فهي من المهام الأساسية للإدارة العليا، وبالتالي فإن تطبيق أنظمة ملائمة وعادلة يلتزم بها جميع المستويات الإدارية في البلديات تزيد من مساهمتها في تطبيق معيار الرؤية.

(ب) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من الإدارة العليا مقارنة بالإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في معيار المشاركة لصالح الإدارة العليا.

وقد عزى الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا مكلفة بتحسين المشاركة في البلديات لذا فإنها ترى من وجهة نظرها بأن المشاركة تسير بالشكل المطلوب، ولكن رؤية تطبيق معيار المشاركة من قبل الإدارة المتوسطة والدنيا أدنى من رؤية تطبيقها لدى الإدارة العليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أنهم هم المتأثرون الحقيقيون والمقصودون بالمشاركة فهم الفئة المستهدفة من قبل الإدارة العليا لذا فهم يتطلعون إلى زيادة صلاحياتهم في اتخاذ القرارات وفي اعتماد أساليب التفويض وهم بذلك ينتظرون من الإدارة العليا زيادة مشاركتهم.

ويرى الباحث أن سبب اختلاف نتائج دراسته مع نتائج دراسة (مطير،2013) قد يرجع إلى كون الدراسة الحالية أجريت على البلديات، وأن الأخيرة أجريت على الوزارات الفلسطينية بمختلف أنشطتها ومهامها.

الفرض رقم (3.6):

ينص الفرض السادس من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 – أقل من 10، 10 فأكثر)**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (36)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	بين المجموعات	276.209	2	138.104	3.701	0.026	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	15337.444	411	37.317			
	المجموع	15613.652	413				
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	بين المجموعات	53.040	2	26.520	0.860	0.424	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12668.334	411	30.823			
	المجموع	12721.374	413				
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	بين المجموعات	313.269	2	156.634	1.773	0.171	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	36306.731	411	88.338			
	المجموع	36620.000	413				
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	357.923	2	178.962	4.245	0.015	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	17325.381	411	42.154			
	المجموع	17683.304	413				
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1252.307	2	626.153	2.863	0.058	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	89894.998	411	218.723			
	المجموع	91147.304	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (411.2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (411.2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في البعد الثاني مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة، والدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة، والدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وبالتالي يتم قبول الفرض.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في البعد الأول مشاركة موظفي البلديات في عملية اتخاذ القرارات البلدية، والمحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (37)

اختبار شيفيه في البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

	أقل من 5	من 5- أقل من 10	10 فاكثر
	27.821	27.088	25.719
أقل من 5 27.821	0		
من 5-أقل من 10 27.088	0.734	0	
10 فاكثر 25.719	*2.102	1.369	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأقل من 5 سنوات والخبرة الأكثر من 10 سنوات لصالح الخدمة الأقل من 5 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نظرة ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات جاء توظيفهم في ظل أحلك الظروف التي تعيشها جميع المؤسسات في قطاع غزة بشكلٍ عام والبلديات بشكل خاص إذ أن هذه الفترة توالت فيها الحروب وحلكة الحصار وتتابعت فيها الأزمة تلو الأخرى على البلديات خاصة أزمة الرواتب والكهرباء وشح مواد البنية التحتية مما جعلها تعيش في أجواء معظمها أزمات وبالتالي يكون اتخاذ القرارات فيها يتطلب بأن يكون بشكلٍ أسرع إلى حدٍ ما.

جدول (38)

اختبار شيفيه في المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

	أقل من 5	من 5- أقل من 10	10 فاكثر
	32.679	**31.560**	**30.165**
أقل من 5 32.679	0		
من 5-أقل من 10 31.560	1.118	0	
10 فاكثر 30.165	*2.514	1.396	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأقل من 5 سنوات والخبرة الأكثر من 10 سنوات لصالح الخدمة الأقل من 5 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع على أنه: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)؟**

الفرض (4.1):

ينص الفرض **(4.1)** على: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير البلدية (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، بلدية دير البلح).**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (39)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير البلدية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للأداء الإداري	بين المجموعات	666.679	4	166.670	1.969	0.098	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34625.691	409	84.659			
	المجموع	35292.370	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (409.4) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.36

ف الجدولية عند درجة حرية (409.4) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.39

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير البلدية، وبالتالي يتم قبول الفرض، أي أن نظرة جميع أفراد عينة الدراسة متفقة فيما بينها على وجهة نظرها للأداء الإداري في البلديات التي يعملون فيها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون أن كل البلديات تعمل تحت إشراف وزارة الحكم المحلي، وبالتالي فهي ملزمة بتطبيق سياسات وإجراءات الوزارة، وهذا يؤكد على وجود جهاز رقابي لدى الوزارة يقيم ويقوم الأداء الإداري في البلديات على حدٍ سواء، لا سيما وأن جميع البلديات تستمد رؤاها الاستراتيجية من رؤية الوزارة والتي نصت على: **(حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة).**

(الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي، http://molg.ps/ar/?cat=20، 10-03-2015، 11:00 AM)

الفرض (4.2):

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (40)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير النوع

	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للأداء الإداري	ذكر	352	48.108	9.532	0.148	0.882	غير دالة إحصائياً
	أنثى	62	47.919	7.464			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (412) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (412) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في الدرجة الكلية للاستبانة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث أن نتيجة وجهتي نظر تقييم الاستبانة لكلا الذكور والإناث واحدة، يدفعنا إلى التنبؤ بأن هناك عدلاً بين كلا الجنسين في تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، كذلك أن كلا الجنسين يتمتع بكافة الحقوق والواجبات في الأنظمة الإدارية الحكومية، خاصة أن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإدارية العليا ذكوراً وإناثاً فالدرجات العلمية والخبرات الإدارية والأكاديمية متقاربة بينهم، ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق وفهم لنفس الواجبات المتعلقة بتطبيق معايير الحكم الرشيد ومتطلباتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كلٍ من (جودة،2014) والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الجنس في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013) التي توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول إجابة المبحوثين تعزى لمتغير الجنس في البلديات الكبرى بقطاع غزة، الأمر الذي قد يُعزى لتقارب الفترة الزمنية لتلك الدراستين مع دراسة الباحث، ولتشابه ظروف ومناخ العمل في تلك البلديات في هذا الزمن.

الفرض (4.3):

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30، من 30-40، من 40-50، من 50 فما فوق).**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (41)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للأداء الإداري	بين المجموعات	144.607	3	48.202	0.562	0.640	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35147.763	410	85.726			
	المجموع	35292.370	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.83

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبالتالي يتم قبول الفرض.

ويعزو الباحث ذلك إلى احتمال وجود إجماع في وجهات النظر لدى موظفي البلديات الكبرى في قطاع غزة حول السياسات المتبعة لدى البلديات في آليات تطبيق المشاركة المجتمعية ونظرتهم للرؤية الاستراتيجية، خاصة وأن معظم الرؤى الاستراتيجية التي أعدتها تلك البلديات ناتجة عن وجود كتيبات منظمة لذلك والتي أعدها صندوق تطوير وإقراض البلديات وألزم البلديات على إتباع المنهجية الموضحة في تلك الكتيبات في إعداد الخطط الاستراتيجية. وهما: كُتيب "دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية – دليل الاجراءات (2009)" و كُتيب "دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية – كُتيب الأدوات والأمثلة(2009)".

الفرض (4.4):

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فاقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (42)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للأداء الإداري	بين المجموعات	329.158	3	109.719	1.287	0.279	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34963.211	410	85.276			
	المجموع	35292.370	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.83

ف الجدولية عند درجة حرية (410.3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي يتم قبول الفرض.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

1. أن نظرة جميع المستويات العلمية في تعبئة الاستبانة كانت متقاربة.
2. أن جميع المؤهلات العلمية يتمتعون بكافة حقوقهم والواجبات في ظل الأنظمة المطبقة في البلديات الكبرى بقطاع غزة، خاصة أن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الوظائف الإشرافية في جميع الدرجات العلمية فالخبرات الإدارية متقاربة بينهم ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، حيث أن ما نسبته (70.53%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية من بكالوريوس فأعلى، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تتبع أساليب عمل واحدة الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.

الفرض (4.5):

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (43)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للأداء الإداري	بين المجموعات	890.427	5	178.085	2.112	0.063	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34401.942	408	84.318			
	المجموع	35292.370	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (408.5) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.06

ف الجدولية عند درجة حرية (408.5) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.23

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن:

1- نظرة جميع المناصب الوظيفية في تعبئة الاستبانة كانت متقاربة.

2- جميع المسميات الوظيفية يتمتعون بكافة الحقوق والواجبات في ظل نظام إداري موحد لجميع المسميات الوظيفية خاصة أن أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الإشرافية

والدرجات العلمية والخبرات الإدارية متقاربة بينهم ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق ولهم نفس الواجبات المتعلقة بالأداء الإداري بغض النظر عن مسماهم الإداري.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (جودة،2014)، التي درست دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013)، والتي بحثت عن العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، دراسة (مطير،2013) والتي أجريت على الوزارات الفلسطينية، والتي جميعها بينت عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.

الفرض (4.6):

ينص الفرض السادس من فروض الدراسة على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 10 – 6 سنوات، أكثر من 10 سنوات).**

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول (44)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للأداء الإداري	بين المجموعات	197.317	2	98.659	1.155	0.316	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35095.052	411	85.389			
	المجموع	35292.370	413				

ف الجدولية عند درجة حرية (411.2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (411.2) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية لاستبانة الأداء الإداري، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (جودة،2014)، التي درست دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة، ودراسة (منصور،2013)، والتي بحثت عن العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وكذلك دراسة (مطير،2013) والتي أجريت على الوزارات الفلسطينية، و(الحديدي،2009)، (مضان،2009)، وكذلك دراسة(مغاري،2009) التي بينت عدم وجود فروق دالة احصائيا بين تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (عيسى،2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من (شلتوت، 2009)، ودراسة (صالحة، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوع الأداء الإداري فيما يعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت كذلك مع دراسة (الشنطي،2006) حيث بينت وجود اختلاف في أداء الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة يعزى إلى الخبرة ويعزو الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات إلى اختلاف قطاع العمل المستهدف في قطاع غزة.

الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على أنه: **هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α≤0.05 بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟.**

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض التالي: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α≤0.05 بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة (α≤ 0.05) **بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة.**

جدول(45)

معامل الارتباط بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة

	الدرجة الكلية للأداء الإداري	مستوى الدلالة
البعد الأول مشاركة: موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية	0.584	دالة عند 0.01
البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة	0.424	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	0.631	دالة عند 0.01
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	0.628	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	0.676	دالة عند 0.01

**ر الجدولية عند درجة حرية (412) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

*ر الجدولية عند درجة حرية (412) وعند مستوى دلالة (0.05) =0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين **معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة.**

ومعنى ذلك أن هناك علاقة طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين الأداء الإداري، أي أنه كلما زاد تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية زادت جودة الأداء الإداري والعكس صحيح، فكلما زادت جودة الأداء الإداري دل ذلك على وجود زيادة في تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، ويعزو الباحث هذه العلاقة الطردية الموجبة إلى أن هذين المحورين (معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية وجهة، والأداء الإداري من جهة أخرى) هما مكونان أساسيان من مكونات العملية الإدارية الكبرى للبلديات، وإصلاح جانب سينعكس بالطبع إيجاباً على الجانب الآخر.

ويرى الباحث أن أي إدارة تتسم برؤية إستراتيجية واضحة يشارك في صياغتها وإقرارها جميع الأطراف ذات العلاقة، فإن ذلك يعد مؤشراً للوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمجتمع وتحقيق أهدافه، وعندما نتحدث عن العلاقة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية كبعدين من أبعاد الحكم الرشيد، وبين الأداء الإداري فإننا نتحدث عن العلاقة بين مكونين أساسيين يتضمنان قواعد المفهوم الشامل للحوكمة التي تؤدي إلى الحكم الرشيد، ولعل التمازج والارتباط بين هذين المكونين واختلاطهما في سمفونية متكاملة يؤدي إلى بناء شكلٍ واعٍ من أشكال التطوير الإصلاح الإداري في البلديات.

واتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (مطير،2013) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة، وكذلك مع دراسة (موسى، 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد يسيران جنباً إلى جنب، وكذلك فإن أي تطوير أو تغيير سواء كان إيجابياً أو سلبياً ينعكس كلٍ منهما على الآخر.

ثانياً: ملخص الإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها، وأهدافها

(أ) ملخص الإجابة عن أسئلة الدراسة وفروضها:

جدول (46)

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة

نص السؤال الأول: ما نسبة تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟

رقم السؤال	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الدرجة الكلية للمحور الأول المشاركة	56.667	9.416	70.83
1.1	المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	30.812	6.543	68.47

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، في ضوء نتائج تحليل الاستبانة (2015)

جدول (47)

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة

نص السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟

رقم السؤال	نص السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
2	ما مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟	48.080	9.244	68.69

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، في ضوء نتائج تحليل الاستبانة (2015)

جدول (48)

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة

نص السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)؟.

رقم الفرض	نص الفرض	النتيجة
3.1	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير البلدية (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، بلدية دير البلح)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير البلدية
3.2	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)
3.3	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30، من 30-40، من 40-50، من 50 فما فوق)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية

رقم الفرض	نص الفرض	النتيجة
3.4	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فاقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
3.5	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية
3.6	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5، من 5 – أقل من 10، 10 فأكثر)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لجميع المحاور باستثناء البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية، والمحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، حسب ما جاء في تحليل الاستبانة (2015)

جدول (49)

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة

نص السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)؟.

رقم الفرض	نص الفرض	النتيجة
3.1	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير البلدية (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية رفح، بلدية دير البلح)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير البلدية.
3.2	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
3.3	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية

رقم الفرض	نص الفرض	النتيجة
	تعزى لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30، من 30-40، من 40-50، من 50 فما فوق)	
3.4	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فاقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
3.5	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية
3.6	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 10- 6 سنوات، أكثر من 10 سنوات)	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، حسب ما جاء في تحليل الاستبانة (2015)

جدول (50)

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة

نص السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟.

	الدرجة الكلية للأداء الإداري	مستوى الدلالة	النتيجة
الدرجة الكلية للمحور الأول: المشاركة	0.631	دالة عند 0.01	وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة
المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية	0.628	دالة عند 0.01	
الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية	0.676	دالة عند 0.01	

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث، حسب ما جاء في تحليل الاستبانة (2015)

(ب) ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول رقم (51)

ملخص النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

رقم الهدف	الهدف	مجال تحققه
1	التعرف على واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة	من خلال نتائج تحليل الاستبانة والتي أظهرت أن الدرجة الكلية للاستبانة حول المحور الأول (المشاركة) حصلت على وزن نسبي (70.83%)، أما المحور الثاني (الرؤية الاستراتيجية) فقد حصل على وزن نسبي (68.47%)، أما الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة والرؤية الاستراتيجية فقد حصل على الوزن النسبي (69.98%)

2	معرفة مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة	من خلال نتائج تحليل الاستبانة والتي بينت أن الدرجة الكلية للاستبانة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة. حصل على وزن نسبي (68.69%). وبالتالي يتضح تقارب الوزن النسبي بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية من جهة وبين الأداء الإداري من جهة أخرى
3	قياس العلاقة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة	من خلال إيجاد معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين الأداء الإداري، أي أنه كلما زاد تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية زادت جودة الأداء الإداري والعكس صحيح، فكلما زادت جودة الأداء الإداري دل ذلك على وجود زيادة في تطبيق معياري المشاركة والرؤية
4	الكشف عن المشاكل والمعوقات التي تواجه عمل البلديات في قطاع غزة	تبين أن البلديات تعتمد في موازناتها على إيراداتها من فاتورة الجباية والحرف وتلزيم الأسواق، وما تجبيه تلك البلديات من ذلك لا يفي بأغراض رواتب موظفيها ونفقاتها التشغيلية مما تسبب في الحد من تطوير أدائها خاصة في جودة الخدمات وتراجع في تنفيذ بعض بنود أهدافها في خططها الاستراتيجية نتيجة شُح السيولة المالية
5	تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة	بعد دراسة النتائج التي أظهرتها الدراسة وتحليلها، والوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها البلديات، أدلى الباحث بالعديد من التوصيات كما هو مذكور لاحقاً في الفصل السادس الذي أفردناه لأهم نتائج وتوصيات الدراسة

المصدر: جُرِدَ بواسطة الباحث في ضوء نتائج تحليل الاستبانة (2015)

الفصـل السادس
النتائج والتوصيات

مقدمـــة

أولاً: نتـائــج الـدراســة

ثانياً: توصيات الدراسة

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم لنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة.

أولاً: نتائج الدراسة

أظهرت نتائج دراسة "دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة" والتي سبق تحليلها التالي:

(أ) فيما يتعلق بعينة الدراسة المستردة:

1. اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البلغ عددهم **(449)**، وبذلك تكون العينة التي استخدمها الباحث هي عينة مسحية شاملة لجميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في أصحاب المناصب الإدارية (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) في البلديات الكبرى بقطاع غزة للعام 2014م، وقد تم استرداد **(414)** استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد **(92.2%)**.
2. أظهرت الدراسة أن ما نسبته **(1.21%)**، هم من رتبة مدراء عامون، وجميعهم من بلديتا غزة ورفح، وأن **(15.21%)** من عينة الدراسة هم من رتبة مدير/نائب مدير، و**(35.99%)** هم من رتبة رؤساء الأقسام، و**(45.65%)** هم من رتبة رؤساء الشعب، وهذا يدل على أن غالبية المناصب الإشرافية –أي معظم العينة–هم من رتبة رؤساء الأقسام والشعب.
3. أن ما نسبته **(64.49%)** من عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم من **10** سنوات فأكثر.
4. نسبة الذكور من عينة الدراسة بلغت **(85.02%)**.

5. نسبة الحاصلين على مؤهلات علمية بكالوريوس فأكثر بلغت **(70.53%)** من عينة الدراسة.
6. لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة)، باستثناء البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية، والمحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
7. لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (اسم البلدية، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة).

(ب) فيما يتعلق بدراسة المحور الأول: المشاركة

حصل هذا المحور على وزن نسبي **(70.83%)**، وقد قام الباحث بتجزئته إلى بعدين هما:

البعد الأول مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية:

حصل هذا البعد على وزن نسبي **(65.76%)**.

وتمثلت نقاط قوة البُعد الأول (مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات) في التالي:

1. يتوفر في البلديات نظم معلومات تقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(74.01%)**.
2. يتوفر لدى البلديات قيادة ديناميكية قادرة على حشد موظفيها حول رؤية مشتركة، واحتلت هذه الفقرة على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(67.97%)**.

وتمثلت نقاط ضعف البُعد الأول (مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات) في التالي:

1. هناك ضعف في التمثيل المنظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار، حيث احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره **(63.04%)**.
2. كذلك الحال في اعتماد البلديات نهج تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة، فقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(62.08%)**.

البعد الثاني: مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة

حصل هذا البعد على وزن نسبي **(75.90%)**.

وتمثلت نقاط قوة البُعد الثاني (مشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة) في التالي:

1. أن هناك إجماع لدى العينة المستطلعة آراؤها بأن المشاركة المجتمعية مطلوبة في كافة مجالات الحياة والمجتمع، حيث احتلت تلك الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(82.80%)**.
2. كذلك هناك إجماع بأن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة أساسية في تحديد احتياجات المجتمع،" والتي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(77.83%)**.
3. ويرون أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة وبرامج المؤسسات المختلفة بوزن نسبي قدره **(73.48%)**.
4. وكذلك الحال ذهبوا إلى أن البلديات تقوم بمشاركة المجتمع في صياغة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية. وجاءت بوزن نسبي قدره **(72.95%)**.

(ت) فيما يتعلق بدراسة المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية

حصل هذا المحور على وزن نسبي **(68.47%)**.

وتمثلت نقاط قوة المحور الثاني (الرؤية الاستراتيجية) في التالي:

1. وجود خطة إستراتيجية واضحة للبلديات مرتبطة برؤيتها. حيث احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(72.61%)**.
2. تتوائم رؤية البلديات مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع. " احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(71.79%)**.

وتمثلت نقاط ضعف المحور الثاني (الرؤية الاستراتيجية) في التالي:

1. ترى العينة المستطلعة آراؤها أن مدى توفر النهج التشاركي لتطوير إستراتيجية البلدية به نوع من القصور، حيث احتل المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي **(66.28%)**، وجاء ذلك منسجماً مع نقاط الضعف في بعد "مشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية" من المحور الأول المتمثل في "المشاركة" الذي نص على "هناك ضعف في التمثيل المنظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار.
2. كذلك رأت العينة المستطلعة آراؤها بأن هناك فجوة في "اطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح البلدية في تحقيقها" حيث احتلت هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(64.93%)**.

(ث) فيما يتعلق بدراسة المحور الثالث: الأداء الإداري:

حصل هذا المحور على وزن نسبي **(68.69%)**.

وتمثلت نقاط قوة المحور الثالث (الأداء الإداري) في التالي:

1. أن موظفي البلديات يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، حيث احتلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره **(75.36%)**.
2. كذلك تبين أنه يتوافر لدى موظفي البلديات معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، فقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره **(74.93%)**.

وتمثلت نقاط ضعف المحور الثالث (الأداء الإداري) في التالي:

1. أنه لا يوجد اهتمام ومتابعة كافية من قبل الإدارة للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون والخاصة بجودة الأداء الإداري " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره **(62.17%)**.
2. وكذلك الحال بينت العينة المستطلعة آراؤها ان هناك قصور في المنح والحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها البلديات للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل، حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره **(58.02%)**، وهي الأدنى في جميع فقرات الاستبانة.

(ج) فيما يتعلق بدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة؟

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة، أي أنه كلما زاد تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية زادت جودة الأداء الإداري والعكس صحيح، فكلما زادت جودة الأداء الإداري دل ذلك على وجود زيادة في تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية.

ثانياً: توصيات الدراسة

أولاً: فيما يخص المشاركة

1. إعطاء المواطنين حقهم الكامل في المشاركة الأساسية فيما يتعلق باختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية، وذلك بإجراء الانتخابات البلدية بالسرعة الممكنة، والمحافظة على دوريتها كل أربعة أعوام حسب النظام الخاص بانتخابات الهيئات المحلية الفلسطينية.
2. العمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة في أعمال البلديات.
3. تفعيل النظام الخاص بلجان الأحياء، والإسراع في تشكليها في جميع البلديات، وإعطائها الفرصة لممارسة مهامها وصلاحياتها حسب النظام.
4. وجوب الإفصاح عن جميع البيانات المالية، والقرارات البلدية، ونشرها أمام المواطنين عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للبلدية ووسائل التواصل الأخرى وتسهيل عملية الوصول إليها من قبل المواطنين وذوي العلاقة.
5. العمل على رفع مستوى المشاركة للموظفين بما يضمن تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرارات.
6. تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي وتقديم القدوة الحسنة في الممارسات التي تتسم بمشاركة فاعلة.
7. ضرورة وضع نظام خاص لمعايير المشاركة في عمل البلديات بشكل يحقق نوعاً من التوازن ما بين حق الموطنين في تحديد احتياجاتهم وإبداء آرائهم وتسديد مستحقات البلدية من جهة، وواجب البلديات في احترام وتلبية تلك الاحتياجات من جهة أخرى.

8. توظيف تقنيات تطبيقات الهواتف الذكية من خلال عمل تطبيقات خاصة بالبلديات (Mobile Application) يتم من خلالاها تقديم الاقتراحات والشكاوى، والاستعلام عن جميع الخدمات المعلومات التي يحتاجها المواطنين ومساراتها.
9. اعتماد مبدأ نهج تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.
10. أن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنوداً خاصة بعملية المشاركة المجتمعية.

ثانياً: فيما يخص الرؤية الاستراتيجية

1. ضرورة تفعيل التخطيط التنموي الاستراتيجي للبلديات، وإنشاء وحدات إدارية خاصة بها.
2. ضرورة انسجام الرؤى التنموية الاستراتيجية للبلديات مع احتياجات المواطنين والمجتمع المحلي بجميع مكوناته وفئاته العمرية، ومراعاة التنوع الاجتماعي (الجندر) وتطلعاتهم، وانسجامها مع الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني، وخطة التنمية الوطنية.
3. ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية والتشغيلية على معايير لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها وتحقيقها لأهداف البلديات بكفاءة وفعالية.
4. توسيع قاعدة اتخاذ القرارات وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لأنشطة البلديات من خلال توفر النهج التشاركي لتطوير تلك الاستراتيجيات بأخذ آراء ومقترحات العاملين قبل إصدار الخطط.
5. ضرورة المراجعة الدورية لأهداف البلديات من حين لآخر لتوائم سرعة المتغيرات التي يمر بها قطاع غزة، بهدف التحقق من استمرار فعالية هذه الأهداف.

ثالثاً: فيما يخص الأداء الإداري

1. ضرورة إنجاز قانون رواتب خاص بموظفي الهيئات المحلية على غرار قانون الخدمة المدنية الخاص بموظفي الدولة تُراعى فيه الأوضاع الخاصة للفئات الوظيفية المتدنية.
2. ضرورة الاهتمام بتطوير بالعنصر البشري، والاستقطاب الأمثل للكفاءات من سوق العمل عند الحاجة.
3. اعتماد هيكليات إدارية معيارية ومرنة، ووصف وتوصيف وظيفي لجميع الوظائف.
4. على البلديات أن تعيد نظرتها بشكل جذري في سياسات تقييم الأداء المتبعة حالياً، مع ضرورة أن تكون محوسبة، ووجود وتبني حقيقي حول كيفية إدارة نتائج عملية تقييم أداء العاملين.
5. ضرورة قيام البلديات بمزيد من الاهتمام والدعم لتبني استراتيجيات واضحة بالبرامج التدريبية كمدخل أساس في رفع الكفاءة الإدارية للموظفين.
6. ضرورة تعزيز دور، وآليات ونظم الرقابة المالية، والإدارية، وألا يقتصر دورها في الرقابة على دوام الموظفين، أو مراجعة التقارير الإدارية والمالية، وأن يرتبط تقييم أداء الموظفين بالإنجاز الذي يحققه.
7. استمرارية العصف الذهني لأفكار العاملين، من خلال ندوات حواريه تدون فيها آراءهم، لمعرفة مشاكل العمل التي تواجههم، وتحديد الأهمية النسبية لكل مشكله ومسبباتها، لدارسة الحلول المقترحة.
8. تطبيق نُظم حوافز مادية ومعنوية مجزية للموظفين المبدعين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

- القرءان الكريم برواية حفص عن عاصم.
- صحيح البخاري.

ثانياً: المراجع العربية

(أ) الكتب

- ابو شيخة، نادر أحمد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ابو صالح، محمد صبحي، (2001)، "الطرق الاحصائية"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ابو نعمة، عادل، (2009)، "مبادئ تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية"، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2006) "الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر.
- البستان، أحمد وآخرون، (2003)، "الإدارة والإشراف – النظرية، والبحث والممارسة"، مكتبة الفلاح، الرياض.
- توفيق، عبد الرحمن، (2002) "أفكار لكسر الإطار"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة، (2008)، "الإدارة، علم وتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- خاطر، أحمد مصطفى، (1984)، "طريقة تنظيم المجتمع"، المكتب الجامعي.
- خاطر، أحمد مصطفى، (1999)،"تنمية المجتمعات المحلية نموذج المشاركة في أطار ثقافة المجتمع"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- خطاب، عايدة سيد، (2011). "الإدارة الاستراتيجية المتقدمة". جامعة عين شمس، القاهرة.
- الخلايلة، محمد، (2009)، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من مصر والأردن وبريطانيا. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان. ص.

- ديسلر، جاري، (2003) "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المتعال، محمد، دار المريخ للنشر، الرياض.
- رشيد، مازن، (2001)، "إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكات، الرياض.
- السكارنة، بلال خلف، (2010)، "الفساد الإداري"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- سليم، محمد الأصمعي محروس، (2005)، "الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشامي، لبنان وتيتو، محمد، (2001)، "الإدارة، المبادئ الأساسية"، المركز القومي للنشر أربد.
- شايب، بشير، (2013)، "الإدارة المحلية والحكم المحلي" ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر.
- الشيخلي، عبد الرازق، (2001)،" الإدارة المحلية دراسة مقارنة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤته، الطبعة الأولى.
- الصقور، محمد، (1986)" التخطيط الاقليمي والتنمية في الريف"، دار الفكر، عمان.
- العارف، نادية، (2001)، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر.
- عبد العاطي. صلاح، (2005)، "الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. "مركز الميزان لحقوق. الإنسان، فلسطين.
- عبد المجيد، أيمن، (2014)،"تعزيز المواطنة في البلديات في فلسطين المحتلة" صندوق تطوير وإقراض البلديات، فلسطين.
- العكش، فوزي عبد الله، (1988)، الحكم المحلي والإدارة المحلية، الأسس والتطبيقات، ط2، العين، المطبعة العصرية.
- العياشي، عنصر (1997): "الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"، جامعة عنابة، الجزائر.
- غنيم، عثمان، (2001)، "التخطيط أسس ومبادئ"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- غنيم، محمد، (2005)، "التخطيط التربوي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- مجبر، مهدي، (1994)، "الأمانة في الأداء الإداري"، مكتبة الخدمات الجامعية الحديثة، جدة.
- محمد، راوية، (2001)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، القاهرة، الدار الجامعية للطبعة والنشر والتوزيع.

- المرسي، وآخرون، (2005)، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر.
- مرعي، محمد، (1999)،" دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.
- مصطفى، يوسف، (2005)، "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مصلح، عبير، (2007)، "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، ط1، ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة / أمان.
- ملحم، سامي، (2000)، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- منصور، على محمد، (1999)، "مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
- هلال، محمد عبد الغني، (1996)،"مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- هلال، محمد، (2003)، "مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

(ت) الرسائل العلمية والأبحاث:

- ابو قاعود، غازي، (2011)، "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال" دراسة تقييميه، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر.
- احمد، أيمن طه حسن، (2008)، "المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية"، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.
- اسماعيل، عبد الكريم سعيد، (2005)، "دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- بحر، يوسف والعجلة، توفيق، (2011)، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، ورقة بحثية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- البراهيم، فيصل بن فهد بن محمد، (2008)، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أداءهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض.
- برغوثي، محاسن سليمان، (2010)، "دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- بسيسو، نادرة، (2003)، "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- جودة، سالم محمد(2014)، "دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات في البلديات الكبرى بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: غزة.
- حاجي، محمد، (2005)، " التمويل المحلي واشكالية العجز في ميزانية البلدية"، رسالة ماجستير، جامعة بسكره، الجزائر.
- الحديدي، عماد أمين، (2009)، "درجة ممارسة القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الداعور، إسلام بدوي، (2008)، "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- رضا، حاتم، (2003)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- آل زاهر، علي، (2000)، "سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية"، رسالة
- زهران، معروف محمد، (2005)، "اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية(أ) وآثارها في المشاركة والتنمية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- السبيعي، فارس بن علوي بن بادي، (2010)، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- السديري، أحمد بن عبد الله بن مساعد، (2014)، "مشاركة المواطنين في الانتخابات البلدية ودورها في طوير أداء المجالس البلدية في منطقة الرياض من وجهة نظر أعضائها" رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- شاهين، ماجد، (2010)، "فاعليه وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- شحادة، حاتم عبد الله، (2008)، "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات القطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور، (2013)، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الشيخ عيد، إبراهيم محمد(2007)، "مدى فاعليه الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين
- الطاهر، رشيدة السيد(2007)، "التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة المجتمعية"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر
- العجلة، توفيق، (2009) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عوده، مها مجاهد يوسف، (2010)، "استراتيجية تنمية مدينة طوباس وانعكاسها على التخطيط العمراني للمدينة"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- الفايدي، سالم، (2008)، "فرق العمل وعلاقاتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- قدومي، منال عبد المعطي، (2008)، "دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي: حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- قرارية، منال سعيد، (2004)، "اليات تفعيل الوعي والمشاركة الشعبية في التخطيط العمراني في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- ماضي، صبري محمد عوض، (2011)، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- مطير، سمير عبد الرازق، (2013)، "مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المناصير، عمر عيسى فلاح، (2013)، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان الأردن.
- موسى، أشرف عبد العزيز، (2011)، "الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد"" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الهموز، إبراهيم مسعود إسماعيل، (2008)، "اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي، (2013)، "واقع المشاركة المجتمعية في أعمال هيئات الحكم المحلي"، دراسة منشورة من إعداد وزارة الحكم المحلي، فلسطين.

(ث) المجلات والدوريات:

- ابو حجير، إياد سليم، (2014)، "الدليل العملي للجان الأحياء"، غزة، فلسطين.
- ابو عجرم. نهى العصيني، (2006)، "دور الوعي البلدي في التنمية المحلية–ورقة عمل مقدمة في مؤتمر العمل البلدي الأول، مركز البحرين للمؤتمرات، البحرين.
- الاعرج، حسين، (2005)، "تأثيرات العولمة على النظم المحلية (التجربة الفلسطينية)"، وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، فلسطين.
- جريدة الوقائع الفلسطينية، العدد (20) لسنة 1997م
- الجوهري، عبد الهادي، (2001)، "البعد الاجتماعي للتطوع، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد(12).
- الحوراني، احمد عبد الله، (2003)، " التجربة الفلسطينية في مواجهة التغيرات الاجتماعية"، مجلة الرؤية العدد (25).

- خبراء الإدارة الاستراتيجية والتخطيط، (2011) "الصورة الذهنية لوزارة الحكم المحلي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية"، فلسطين
- دربك، جمال فتحي، (2004)، "البلديات حول العالم...النشأة والتطور، النظام البلدي هو الاكثر حساسيه والاسرع استجابة لحاجات المواطنين"، مجلة الجزيرة، السعودية، العدد (73).
- الرمحي، أحمد، (2010)، "سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية"، رام الله، فلسطين.
- سعيد، نادر عزت، (1996)، "المرأة الفلسطينية ومجالس الحكم المحلي، التنمية والانتخابات"، طاقم شؤون المرأة الفلسطينية، فلسطين.
- الشواف، سعيد، (1989)، "قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العد (61)، السنة الثامنة والعشرون الرياض.
- الشوبكي، جمال، (2004)، "اللامركزية ومستقبل الانتخابات البلدية والتشريعية"، مركز باسيا، رام الله، فلسطين.
- صندوق تطوير وإقراض البلديات، (2012)، "تقييم أداء البلديات الفلسطينية" رام الله، فلسطين.
- طوقان، طارق، (2001)، "تقرير حول اللامركزية في الحكم المحلي في فلسطين"، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، فلسطين.
- عرابي، بلال، (2001)، "دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع، مجلة النبأ العدد (63)، تشرين الثاني.
- العسلي، سيف، (2006)، "الحكم المحلي والقبيلة في اليمن"، صحيفة 26 سبتمبر اليمن، العدد (1240).
- الفرا، ماجد، (2005) التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- القفاص، إيمان (2003)، "المشاركة المجتمعية في تطوير التعلم"، ورقة عمل، مؤتمر التعلم ضمير الوطن، جمعية المرأة والمجتمع، القاهرة
- كاظم، حسين رمزي، (2001)، "الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين"، مجلة العلوم الإدارية، الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية لسنة (39)، العدد الأول.
- مؤسسة إنقاذ الطفل، (2009)، "دراسة استشارية لتقييم الوضع الحالي لبلدية جباليا النزلة"، أعدها الدكتور سامي أبو الروس، غزة، فلسطين.
- الخطة الاستراتيجية التنموية لمدينة رفح، (2012-2015).

- الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة جباليا، (2014-2017).
- الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة خان يونس، (2013-2016).
- الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة دير البلح، (2012-2015).
- الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة، (2012-2015).
- سلسلة الإدارة المثلى، (2002)، "التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
- صندوق تطوير وإقراض البلديات، (2009)، "دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية – دليل الإجراءات"، رام الله، فلسطين.
- كتيب إنجازات بلدية خان يونس خلال العام (2013).
- مجلة سوق المال الفلسطيني(2008)، "الحوكمة في فلسطين ترف أم ضرورة ملحة"، العدد(5).
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني،" تقرير التنمية البشرية عن الفترة 2001-2002" مؤتمر التنمية البشرية المنعقد في غزة، فلسطين.
- معهد التخطيط القومي، (2002)،"المشاركة الشعبية ودورها في تعظيم أهداف خطط التنمية المحلية المعاصرة الريفي والحضرية"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، العدد(150).
- معهد التخطيط القومي، (2003)، التنمية المحلية بالمشاركة، تقرير التنمية البشرية مصر.
- وزارة الحكم المحلي(2013)، "عروض وتحليل ثلاث نظم حكم محلي"

(ج) مواقع الانترنت

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
http://www.hrdiscussion.com
- الموقع الالكتروني لوزارة الحكم المحلي الفلسطينية
http://molg.ps/ar/
- العمري، هاني، المؤتمر الدولي الأول للجودة والنوعية
www.qualityconf.com/Presentations/day1/session1/3.ppt .
- الزهيان.عبد الرحمن بن عبد الله.نظام المناطق مشروع مستقبلي لحل مشاكل نظم الإدارة المحلية بعد الحرب العالمية الثانية .صحيفة الجزيرة الالكترونية، السعودية، العدد (9958) بتاريخ 20000/1/3.

www.suhuf.net.sa

- الموقع الالكتروني لبلدية جباليا النزلة

www.jabalia.ps

- الموقع الالكتروني لبلدية غزة

www.gaza-city.org

- الموقع الالكتروني لبلدية خان يونس

www.khanyounis.mun.ps

- الموقع الالكتروني لبلدية دير البلح

www.modb.ps

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abbott, J., (1996). ***"Sharing the City: Community Participation in Urban Management",*** Earthscan Publications, London.
- Bauch،Patricia,(2001***)."School- Community Partnership in Rural Schools: Leadership ،Renewal and Sense of Place"*** Peabody Journal of Education ، Vol.76, issue 2.
- Cooper ،TL ،Bryer ،TA & Meek ،JW, (2006). "***Citizen-Centered Collaborative Public Management"*** ،Public Administration Review، vol. (66), no. s1 ،Special Issue.
- Dessler, Gary, (2002). ***"Human Resource Management"***, prentice Hall, New Jersey.
- Geher, Glen, (2004). ***'' Measuring Emotional Intelligence ''***, Nova Science Publisher, New York.
- Kaarsemaker, Eric, et al., (2010). ***"The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership"***, Oxford University Press, New York, 1st Edition.
- Koetsier, J.V, (2013). ***"Citizens & Municipal Performance Information"*** Master Thesis: University of Twente, Netherland.
- Kwon, Myungjung (2006). ***"Strategic Planning Utilization in Local Governments: Florida City Governments and Agencies"*** (Ph.D) research, Florida State University, USA.
- Ohsugi, Satoru, (2009)."***The Organization of Local Government Administration in Japan"***, Tokyo Metropolitan University: japan.
- Pendleton, Andrew, (2001), ***"Employee Ownership, Participation and Governance, Routledge***, 1st Edition, Uk.
- PLESSIS, LYNDON MARK DU, (2013). ***"IMPLEMENTING INTEGRATED STRATEGIC PLANS IN Free State MUNICIPALITIES",*** (Ph.D): University of the Free State, South Africa.
- Shah (2006), Local Governance in Industrial Countries, The World Bank, Washington, D.C.
- Thompson & Strickland, (2003). ***"Strategic Management"***, McGraw, Boston. Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002). ***"Strategic management and business policy"*** (Eighth ed), prentice Hall, New jersey.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم	طبيعة العمل	مكان العمل
1	د. سامي على أبو الروس	محاضر جامعي	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. ماجد محمد الفرا	محاضر جامعي	الجامعة الإسلامية
3	د. رشدي عبد اللطيف وادي	محاضر جامعي	الجامعة الإسلامية
4	أ. عائد عبد اللطيف الربعي	مدير دائرة القياس والتقويم	وزارة التربية والتعليم العالي
5	د. نضال فريد عبد الله	عميد كلية التجارة	جامعة الأقصى
6	د. سالم محمد صباح	رئيس جامعة فلسطين	جامعة فلسطين
7	د. محمود عبد ربه العجرمي	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية	جامعة فلسطين
8	د. ماهر أحمد غنيم	مدير دائرة الحاسوب	بلدية جباليا النزلة
9	أ.د. جابر حسين أبو جامع	أستاذ مشارك في الاقتصاد	جامعة الأزهر
10	د. محمد جودت فارس	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر
11	م. موسى محمد الأسطل	مدير شركة أيزو بلس	شركة أيزو بلس

التدقيق اللغوي:

مدقق اللغة العربية:

د. عاطف رجب القانوع، مدرس لغة عربية، ومدير مدرسة أسامه بن زيد الثانوية بمدينة جباليا.

مدقق اللغة الانجليزية:

د. محمود محمد الحرثاني، محاضر جامعي، جامعة الأقصى.

ملحق رقم (2)

<u>الاستبانة في صورتها النهائية</u>

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة

"تخصص الإدارة والقيادة"

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة .....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الموضوع: تعبئة استبانة بحث علمي

يقوم الباحث بإعداد أطروحة ماجستير بعنوان " **دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة** "، وعليه أرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة المرفقة متحرين إحدى المناصب الإدارية التالية: (مستشار، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)، راجين منكم الدقة والموضوعية أملاً في الوصول إلى معلومات أفضل لموضوع الدراسة، مؤكدين لكم أن البيانات التي سيتم الحصول عليها عن بلديتكم الموقرة ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومثمنين حسن استجابتكم

الباحث

عصام محمد جودة

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

اختر الإجابة مع وضع علامة (X) في المكان المناسب

1	**البلدية التي تعمل بها**	( ) بلدية غزة. ( ) بلدية خان يونس. ( ) بلدية جباليا النزلة. ( ) بلدية رفح. ( ) بلدية دير البلح.
2	**الجنس**	( ) ذكر. ( ) أنثى.
3	**الفئة العمرية (بالسنوات)**	( ) أقل من 30. ( ) من 30 – أقل من 40. ( ) من 40 – أقل من 50 . ( ) من 50 فأكثر.
4	**المؤهل العلمي**	( ) دبلوم فما أقل. ( ) بكالوريوس. ( ) ماجستير. ( ) دكتوراه
5	**الرتبة الوظيفية التي تمثلها في البلدية**	( ) مستشار ( ) مدير عام. ( ) مدير. ( ) نائب مدير. ( ) رئيس قسم. ( ) رئيس شعبة. ( ) غير ذلك، أذكرها .....
6	**عدد سنوات الخدمة**	( ) أقل من 5. ( ) من 5 – أقل من 10. ( ) 10 فأكثر.

القسم الثانى: محاور الاستبانة

فيما يلي محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة لإدارة البلدية تتعلق بدور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري ببلديتكم الموقرة، يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي ترونه الأنسب من وجهة نظركم.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: معيار المشاركة						
(أ)– الأسئلة المتعلقة بمشاركة موظفي البلدية في عملية اتخاذ القرارات البلدية						
1	يتوفر في البلدية نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.					
2	يتوفر لدى البلدية قيادة ديناميكية قادرة على حشد موظفيها حول رؤية مشتركة.					
3	هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار.					
4	تؤمن القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقات الموظفين.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تعتمد البلدية نهج تقديم النصح والمساعدة والإرشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.					
6	التقاليد التنظيمية تدعم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة.					
7	تستثمر البلدية مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين من مهارات وإبداعات متنوعة في تحقيق أهدافها.					
8	تحفز البلدية العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد					
(ب)- الأسئلة المتعلقة بمشاركة المجتمع ولجان الأحياء كأداة من أدوات المشاركة						
9	تقوم البلدية بمشاركة المجتمع في صياغة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية.					
10	ارى ان المشاركة المجتمعية مطلوبة في كافة مجالات الحياة والمجتمع.					
11	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة اساسية في تحديد احتياجات المجتمع.					
12	أعتقد أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية وسيلة في تحقيق أهداف تنموية					
13	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تقلل كلفة الموارد البشرية لتنفيذ برامجها.					
14	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة وبرامج المؤسسات المختلفة.					
15	أعتقد أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية توسع دائرة العمل للمؤسسات التي تقدم برامج التطوير المجتمعي					
16	أرى أن لجان الأحياء السكنية كأداة من أدوات المشاركة المجتمعية لها اهمية في عمل البلديات.					
المحور الثاني: معيار الرؤية الاستراتيجية						
17	توجد رؤية استراتيجية توحد منظور البلدية والجمهور للتنمية الانسانية.					
18	تتوائم رؤية البلدية مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع.					
19	توجد خطة استراتيجية واضحة للبلدية مرتبطة برؤيتها.					
20	يتم اطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح البلدية في تحقيقها.					
21	يتوفر النهج التشاركي لتطوير استراتيجية البلدية.					
22	تعمل البلدية على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديها.					
23	توجد خطة تشغيلية واضحة للبلدية منبثقة من الخطة الاستراتيجية.					
24	يتوافر الوعي لدى موظفي البلدية بما هو مطلوب للتنمية الإنسانية.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تقوم البلدية بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية					
المحور الثالث: الأداء الإداري						
26	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
27	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.					
28	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدي الموظفين في البلدية في تحسين الأداء الإداري.					
29	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في تطوير الأداء المؤسسي.					
30	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.					
31	تمنح البلدية حوافز مادية ومعنوية للموظف المبدع الذي يقدم أفكار ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل.					
32	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.					
33	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الإدارة للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون والخاصة بجودة الأداء الإداري.					
34	تتوافر لدي الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأداء الإداري المطلوب.					
35	يتوافر لدى الموظفين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.					
36	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في تحسين الأداء الإداري للموظفين وتطويره.					
37	يؤدي نظام تقييم الأداء الإداري إلى تحديد طبيعة أداء الكادر البشري ونوعيته.					
38	يحتوي نظام تقييم الأداء الإداري على معايير علمية لقياس قدرات الموظفين ومهاراتهم.					
39	يحدد نظام تقييم الأداء الإداري نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين.					

نشكر لكم حسن الاستجابة، ودمتم بخير

الباحث /عصام محمد جودة